

Linda Dikert

Työtyytyväisyystutkimus

Yritys X

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2014

| | |
|---|---|
| Tekijä(t) Otsikko | Linda Dikert Työtyytyväisyystutkimus. Yritys X |
| Sivumäärä Aika | 39 sivua + 1 liite Toukokuu 2014 |
| Tutkinto | Tradenomi |
| Koulutusohjelma | Liiketalous |
| Suuntautumisvaihtoehto | Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen |
| Ohjaaja(t) | Lehtori Eija Westerberg |
| <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää yritys X:n myyntihenkilöiden työtyytyväisyyden tila vuonna 2014. Tavoitteena oli myös selvittää, millä osa-alueilla koetaan eniten työtyytyväisyyttä ja onko joitain osa-alueita, joissa ilmenee tyytymättömyyttä.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullista tutkimusmenetelmää käyttäen. Tutkimusta varten tarvittava aineisto kerättiin teemahaastattelun avulla. Haastatteluihin osallistui neljä konttorissa työskentelevää myyjää, ja neljä liikkuvaa myyjää vastasi kyselyyn sähköpostitse.</p> <p>Tutkimuksen perusteella yritys X:n työtyytyväisyyden tilaa voidaan pitää melko hyvänä, mutta tutkimus osoitti, että myyntihenkilöt kokivat tyytymättömyyttä joillain työtyytyväisyyden osa-alueilla. Tutkimustulosten perusteella yritys X:n myyjät kokivat, että erityisesti palkitsemisessa, tiedonkulussa ja palautteen saamisessa on parantamisen varaa ja nämä osa-alueet aiheuttivat eniten tyytymättömyyttä myyjien keskuudessa.</p> <p>Johtopäätöksinä voitiin todeta, että osa-alueita, joilla ilmeni eniten tyytymättömyyttä, kannattaa lähete kehittämään, jotta työtyytyväisyys paranisi. Tutkimuksessa ehdotettiin kehittämiskohteita, joista tärkeimmät ovat palautekulttuurin luominen, viestinnän tehostaminen ja palkitseminen.</p> | |
| Avainsanat | työtyytyväisyys, työhyvinvointi, laadullinen tutkimus |

| | |
|---|---|
| Author(s) Title | Linda Dikert Job satisfaction survey for company X |
| Number of Pages Date | 39 pages + 1 appendice May 2014 |
| Degree | Bachelor of Business Administration |
| Degree Programme | Economics and Business Administration |
| Specialisation option | Leadership and Organizational Development |
| Instructor(s) | Eija Westerberg, Lecturer |
| <p>The aim of the present thesis was to study how satisfied sales persons are in company X in year 2014. The purpose was also to study what factors behind job satisfaction cause most satisfaction and can there be found some factors that cause job dissatisfaction.</p> <p>The theoretical part of the study was based on professional literature on job satisfaction. The empirical part of the study was carried out with qualitative methods. The data was collected based on an interview held with four sales persons who are located in the premises of the company and with four sales persons who are located elsewhere.</p> <p>Based on the research, sales persons of the company X are mainly satisfied with their jobs. The study also showed that there were some areas in which employees were more dissatisfied than satisfied. Based on the study, the employees felt that there is lack in rewards, feedback and the flow of information.</p> <p>As a conclusion, it can be stated that some improvements have to be made in order that the dissatisfaction can be turned into satisfaction.</p> | |
| Keywords | Job satisfaction, well-being, qualitative research |

Sisällys

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Johdanto | 1 |
| 1.1 | Työn tausta | 1 |
| 1.2 | Työn tavoitteet ja rajaukset | 2 |
| 1.3 | Teoreettinen viitekehys | 3 |
| 1.4 | Menetelmäkuvaus | 3 |
| 1.5 | Toimeksiantajan esittely | 4 |
| 2 | Työtyytyväisyys | 4 |
| 2.1 | Työtyytyväisyyden määritelmä | 4 |
| 2.2 | Työtyytyväisyyden seuraukset | 5 |
| 2.3 | Teorioita työtyytyväisyydestä | 6 |
| 3.3.1 | Herzbergin kahden faktorin teoria | 6 |
| 2.3.2 | Lawlerin odotusarvoteoria | 8 |
| 2.3.3 | Wexleyn ja Yuklin yhdentävä teoria työtyytyväisyydestä | 9 |
| 2.4 | Työtyytyväisyyden taustatekijöitä | 10 |
| 2.4.1 | Työ itse | 10 |
| 2.4.2 | Esimies | 11 |
| 2.4.3 | Työn organisointi | 13 |
| 2.4.4 | Palaute | 14 |
| 2.4.5 | Työympäristö | 15 |
| 2.4.6 | Viestintä | 16 |
| 2.4.7 | Palkitseminen | 17 |
| 2.4.8 | Ilmapiiiri | 19 |
| 3 | Työhyvinvointi | 20 |
| 3.1 | Työhyvinvoinnin määritelmä | 20 |
| 3.2 | Työn imu | 21 |
| 3.3 | Työn kuormittavuus | 22 |
| 4 | Tutkimuksen toteutus | 23 |
| 4.1 | Tutkimusmenetelmä | 23 |
| 4.2 | Tutkimuksen ja teorian yhteys | 23 |

| | | |
|----------|---|----|
| 4.3 | Aineiston keruu | 24 |
| 4.4 | Teemahaastattelu | 25 |
| 4.5 | Sisällön analyysi | 25 |
| 4.6 | Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti | 27 |
| 5 | Haastattelutulokset aihealueittain | 28 |
| 5.1 | Työ | 28 |
| 5.2 | Esimies | 28 |
| 5.3 | Palkitseminen | 29 |
| 5.4 | Viestintä | 30 |
| 5.5 | Työympäristö | 31 |
| 6 | Johtopäätökset | 32 |
| 6.1 | Kehitysehdotukset | 35 |
| 6.1.1 | Töiden organisointi | 35 |
| 6.1.2 | Palautekulttuurin luominen | 36 |
| 6.1.3 | Palkitseminen | 36 |
| 6.1.4 | Tehokkuutta viestintään | 37 |
| 6.1.5 | Ilmapiiirin kohottaminen | 38 |
| 6.2 | Työn luotettavuuden arviointi | 38 |
| 6.3 | Opinnäytetyöprosessin arviointi | 39 |
| | Lähteet | 40 |
| | Liitteet | |
| Liite 1. | Teemahaastattelun runko | |

1 Johdanto

1.1 Työn tausta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää yritys X:n myyntihenkilöiden tyytyväisyyden tila vuonna 2014. Yrityksessä ei ole koskaan aiemmin tehty minkään laista tyytyväisyystutkimusta tai ilmapiirikartoitusta, joten yrityksessä koettiin, että henkilöstön tyytyväisyyttä olisi hyvä kartoittaa. Yrityksissä voidaan helposti olettaa, että kaikki on hyvin ja henkilöstö on tyytyväistä, mutta tutkimuksen avulla voi löytyä jotain yllättävääkin henkilöstön tyytyväisyydestä ja tutkimuksesta nousevia ongelmakohtia voidaan lähteä tutkimuksen tulosten perusteella parantamaan.

Toimeksiantajayrityksessä on noin sata työntekijää, joten tutkimusta varten päädyttiin rajaamaan jokin tietty työryhmä, sillä yrityksessä on monta erilaista työnkuvaa. Tässä tapauksessa päädyttiin tekemään tutkimus myyntihenkilöstölle. Työtytyväisyys on kuitenkin hyvin tärkeä asia, sillä se voi vaikuttaa suuresti yrityksen menestymiseen, mikäli työntekijät ovat tyytyväisiä ja motivoituneita työhönsä. Etenkin myyjien työssä on erityisen tärkeää, että työntekijät ovat tyytyväisiä ja motivoituneita työhönsä, koska se voi vaikuttaa suoraan asiakastyytyväisyyteen. Jos myyjä on esimerkiksi aina pahantuulinen, koska on tyytymätön työhönsä, hänellä tuskin on pitkiä ja hyviä asiakassuhteita.

Työtytyväisyys voi olla monimutkainen käsite ja vaikeakin asia selvittää. Työtytyväisyyden syntymiseen on lukuisia eri tekijöitä, ja työtytyväisyyden syntyminen on usein hyvin yksilökohtaista. Toiselle ihmiselle pelkkä raha ja työ itsessään voivat luoda tyytyväisyyden tunteen, kun taas toinen kaipaa erilaisia asioita saadakseen tyydytystä työstään.

Työtytyväisyyteen on viime vuosina muutenkin alettu kiinnittää yhä enemmän huomiota, ja yrityksissä sitä pidetään hyvin tärkeänä asiana. Nykyään työelämässä on trendinä etenkin se, että työntekijät saattavat vaihtaa tiuhaan tahtiin työpaikkoja, mikä voi olla yrityksille huono asia, kun jatkuvasti joudutaan käyttämään aikaa ja rahaa rekrytointiin. Siksi yrityksissä olisi tärkeää pyrkiä jatkuvasti sitouttamaan tunnistettuja hyviä työntekijöitä, ja siihen ehkä tärkein edellytys on työtytyväisyyden ylläpitäminen.

1.2 Työn tavoitteet ja rajaukset

Työni tavoitteena on selvittää yritys X:n työtyytyväisyyden tilannetta. Tavoitteena on myös selvittää, ovatko työntekijät tyytyväisiä tai tyytymättömiä ennalta määritettyihin ja oleellisiin työtyytyväisyyden taustatekijöihin.

Lisäksi tavoitteena on selvittää, vaikuttavatko jotkin osa-alueet enemmän nykyiseen työtyytyväisyyden tilaan ja löytyykö työtyytyväisistä jotakin osa-alueita, joissa ilmenee tyytymättömyyttä. Yhtenä tavoitteena on lisäksi selvittää henkilöstön mielipiteitä ja näkemyksiä työtyytyväisyyden tilasta.

Tutkimuskysymyksiä työssä ovat seuraavat:

- Mihin työntekijät ovat tyytyväisiä?
- Ovatko työntekijät tyytymättömiä joillain osa-alueilla?
- Millä osa-alueilla koetaan eniten tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä?

Työtyytyväisyydestä löytyy paljon kirjallisuutta ja aineistoa, joten tutkimuksen teoriapohjaan täytyi tehdä jonkinlainen rajaus. Esimerkiksi erilaisia teorioita työtyytyväisyyteen on hyvin paljon, joten teorioista valitsin tutkimukseen kolme. Valitsin nämä kolme sillä perusteella, että ne olivat useimmiten kirjallisuudessa esillä ja niiden sanotaan olevan tunnetuimpia.

Teorioiden ja kirjallisuuden perusteella työtyytyväisyyteen liittyy myös hyvin paljon erilaisia taustatekijöitä. Taustatekijöiksi valitsin työhön ne, joiden uskon olevan oleellisimpia juuri kohdeyrityksen työntekijöiden työnkuvien kannalta, ja ne, jotka esiintyivät useimmiten kirjallisuudessa. Taustatekijöitä valitsin myös valitsemieni kolmen teorian perusteella. Lisäksi olen ottanut työssäni huomioon sen, mitä vaikutuksia työtyytyväisyydellä voi olla.

1.3 Teoreettinen viitekehys

Työtyytyväisyyttä on tutkittu paljon, ja sen sanotaan olevan organisaatiokäyttäytymisen tutkituin osa-alue. Kirjallisuuden ja erilaisten teorioiden perusteella työtyytyväisyys on hyvin monimuotoinen ja jopa monimutkainen käsite, johon ei missään nimessä löydy yhtä selvää selitystä. Työtyytyväisyys tarkoittaa myös eri ihmisille eri asioita, joten työtyytyväisyyttä ei pystytä määrittämään kovinkaan yksiselitteisesti.

Työtyytyväisyyteen liittyy paljon erilaisia teorioita, joista tähän työhön valitsin tunnetuimmat Herzbergin kahden faktorin teorian, Lawlerin odotusarvoteorian sekä Wexleyn ja Yuklin yhdentävän teorian. Työhöni valitsin työtyytyväisyyden taustatekijöiksi työn itsessään, työn organisoinnin, palautteen, työympäristön, esimiehen, viestinnän ja ilmapiirin. Lisäksi otin tutkimuksessa huomioon työhyvinvoinnin, jonka koin olevan myös oleellinen käsite tutkittaessa työtyytyväisyyden tilaa. Työhyvinvoinnin käsitteen alta löytyi myös erilaisia taustatekijöitä, joiden sanotaan vaikuttavan työtyytyväisyyteen. Työhyvinvoinnin näkökulmasta valitsin tutkimukseen työn imun ja työn kuormittavuuden, sillä ne olivat kirjallisuuden perusteella eniten yhteydessä työtyytyväisyyteen.

1.4 Menetelmäkuvaus

Tämä opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää käyttäen. Laadullinen tutkimusmenetelmä valittiin sen vuoksi, että laadullista tutkimusmenetelmää käyttäen tutkimukseen pääsee syvemmälle, kun henkilöstöä haastatellaan kasvokkain. Laadullinen tutkimusmenetelmä sopii hyvin silloin, kun tutkitaan uusia, tutkimattomia ilmiöitä ja halutaan saada ilmiöstä hyvä kuvaus. Määrällinen tutkimus puolestaan edellyttää ilmiön ja muuttujien hyvää tuntemusta, jotta muuttujille voitaisiin laskea tilastotieteen tunnuslukuja. Laadullisen aineiston käsittely kätkee kuitenkin usein sisälleen määrällisen tutkimuksen menetelmiä, sillä laadullinen aineisto voidaan esimerkiksi kategorisoida, mikä on taas määrällisen tutkimuksen analyysimenetelmä. Määrällisen ja laadullisen tutkimuksen välinen raja voi olla myös häilyvä. Usein sanotaan, että määrällinen tutkimus perustuu laadulliseen tutkimukseen, sillä määrällisen tutkimuksen numeerisilla arvoilla ei ole mitään merkitystä, jos niihin ei kytketä lukujen merkitystä, eli mitä kukin lukuarvo tarkoittaa. (Kananen 2008, 29.)

Tutkimusaineiston hankinnan lähtökohtana ovat tutkimusongelmat ja tutkimustehtävä. Niiden perusteella aineiston keruun menetelmät valitaan lopulta. (Saaranen-Kauppinen

& Puusinekka 2006). Tähän tutkimukseen valitsin aineiston keruun menetelmäksi haastattelun. Saaranen-Kauppinen ja Puusinekan mukaan haastattelu on yksi käytetyimmistä tiedonkeruutavoista. Haastattelussa tutkija ja haastateltava keskustelevat haastattelutyyppistä riippuen enemmän tai vähemmän järjestelmällisesti asioista, jotka kuuluvat tutkimusaiheeseen. Tutkimushaastattelulla on selkeä päämäärä, joka on tutkimustehtävän suorittaminen. Haastattelua käytetään siis tutkimusaineiston saamiseksi, ja aineistoa on puolestaan tarkoitus analysoida ja tulkita, jotta tieteellinen tutkimustehtävä saadaan selvitettyä.

1.5 Toimeksiantajan esittely

Yritys X on teknisen tukkukaupan maahantuontiyritys, joka harjoittaa osto-, myynti-, tuonti ja vienti- sekä agentuuritoimintaa. Yritys on ollut toiminnassa yli 35 vuotta, ja se on perustettu vuonna 1976. Yrityksen päätoimipaikka ja keskeiset toiminnot sijaitsevat Uudellamaalla, mutta sillä on toimintaa Suomen lisäksi Baltian maissa ja Venäjällä. Yritys on osa kansainvälistä monialakonsernia ja on oman alansa johtavia toimijoita Suomessa. Yrityksessä on noin 100 työntekijää ja liikevaihtoa sillä on noin 27 miljoonaa euroa.

2 Työtyytyväisyys

2.1 Työtyytyväisyyden määritelmä

Robbinsin, Judgen ja Cambpellin (2010, 63) mukaan työtyytyväisyys voi tarkoittaa työstä muodostunutta positiivista kuvaa, joka on muodostunut arvioon työn piirteistä. Henkilö, jolla on positiivinen kuva työstään, on myös tyytyväinen työhönsä. Jos taas henkilöllä on negatiivinen kuva työstään, on hän tyytymätön työhönsä. Kuitenkin heidän mukaansa tämä selitys ei kata läheskään kaikkia tekijöitä, mitkä vaikuttavat henkilöiden työtyytyväisyyteen. Työtyytyväisyys on heidän mukaansa monen tekijän summa. Työn mielekkyyden ja työn monipuolisuuden sanotaan olevan kuitenkin tekijöitä, jotka ovat suurimpia vaikuttavia tekijöitä henkilön työtyytyväisyyteen. (Robbins & Campbell 2010, 67.)

Drafke (2009, 406) jakaa kirjassaan työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät kolmeen eri kategoriaan, joita ovat sisäiset, ulkoiset ja yksilölliset tekijät. Kuviossa 1 on esitetty Drafken jakamat työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät.

| Sisäisiä tekijöitä | Ulkoisia tekijöitä | Yksilöllisiä tekijöitä |
|----------------------|--------------------|------------------------|
| Työ itsessään | Saavutukset | Sitoutuminen |
| Työn monipuolisuus | Mahdollisuudet | Odotukset |
| Työtehtävät | Esimies | Työtoverit |
| Autonomia | Yrityskulttuuri | Vertailut |
| Tavoiteasetanta | Palkitseminen | Muiden mielipiteet |
| Palaute ja tunnustus | Viestintä | Ikä |

Kuvio 1. Työtyytyväisyyden taustatekijöitä (mukaillen Drafke 2009, 407).

2.2 Työtyytyväisyyden seuraukset

Sillä, että työntekijät ovat tyytyväisiä työhönsä, on paljon positiivisia vaikutuksia yrityksen toimintaan. Työtyytyväisyys vaikuttaa eniten asiakastyytyväisyyteen, sitoutumiseen, poissaoloihin ja työsuoritukseen. Useiden tutkimusten mukaan työtyytyväisyyden ja työsuorituksen välillä on selvä syy-yhteys. Tutkimusten mukaan yrityksillä, joilla on tyytyväinen henkilöstö, on myös parempi tuottavuus ja tehokkuus. (Robbins & Judge 2010, 81.) Juutin (2006,32) mukaan työtyytyväisyyden ja työsuorituksen väliset korrelaatiot ovat kuitenkin useiden tutkimusten perusteella hyvin pieniä. Tutkijat ovatkin todenneet, että työtyytyväisyyden ja työsuorituksen välinen yhteys on monimutkainen.

Asiakaspalvelutyössä on usein pohdittu ja tutkittu sitä, että vaikuttaako työtyytyväisyys myös asiakastyytyväisyyteen. Tutkimusten perusteella on selvästi havaittavissa, että työtyytyväisyys vaikuttaa positiivisesti asiakkaidenkin tyytyväisyyteen. Kun työntekijät viihtyvät ja pysyvät työssään, syntyy usein pitkiä ja uskollisia asiakassuhteita. Tämän väittämän sanotaan toimivan myös toisinpäin. Mikäli asiakas on tyytymätön, työntekijän tyytyväisyys voi laskea. (Robbins & Judge & Campbell, 2010, 71.)

Yritykset pyrkivät usein sitouttamaan hyvää henkilöstöään. Jos henkilön työtyytyväisyys on korkea, hän on todennäköisemmin valmiimpi sitoutumaan yritykseen. Kuitenkin työtyytyväisyyden sanotaan sitouttavan paremmin huonompia yksilöitä kuin huippusuorittajia. Huipputyöntekijät vaativat paljon enemmän pysyäksään tyytyväisinä ja jäädäkseen yritykseen.(Robbins & Judge, 2010, 83.) Juutin (2006, 34) mukaan työtyytyväisyys vai-

kuttaa henkilön päätökseen pysyä tietyssä työssä. Useiden mallien mukaan ihmiset arvioivat jatkuvasti työtilannettaan ja tekevät tietoisia päätöksiä siitä, jäävätkö he työhönsä vai pyrkivätkö he vaihtamaan työpaikkaa.

Poissaolojen ja työtyytyväisyyden välisen syy-seuraussuhteen sanotaan olevan melko epäselvä. Kuitenkin, useimmiten on huomattu, että tyytyväiset työntekijät ovat hyvin vähän poissa työpaikalta, kun taas työhönsä tyytymättömillä on taipumus olla useammin poissa. (Robbins & Judge, 2010,82.) Juutin (2006, 34)mukaan työtyytyväisyyden ja poissaolojen välinen suhde on suurempi kuin työtyytyväisyyden ja vaihtoalttiuden. Tämän korrelaation tutkiminen on kuitenkin hankalaa, sillä siinä ei voida tarkastella sairauspoissaoloja erillisinä poissaoloina luotettavasti. Työtyytyväisyys vaikuttaa kuitenkin vain henkilön halukkuuteen saapua työpaikalle, mutta ei työkykyyn.

2.3 Teorioita työtyytyväisyydestä

3.3.1 Herzbergin kahden faktorin teoria

Työtyytyväisyydestä on olemassa myös paljon erilaisia teorioita, joista ehkä tunnetuin on Fredrick Herzbergin kahden faktorin teoria. Herzberg jakaa teoriassaan ihmisen työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät hygienia- ja motivaatiotekijöihin. Teorian mukaan työtyytyväisyyden vastakohta ei ole tyytymättömyys. Mikäli työstä poistettaisiin tekijöitä, jotka aiheuttavat tyytymättömyyttä, se ei automaattisesti luo työtyytyväisyyttä. Tekijät, jotka luovat työtyytyväisyyttä, eivät ole missään tekemisissä niiden tekijöiden kanssa, jotka luovat tyytymättömyyttä. (Robbins & Judge & Campbell 2010,143.)

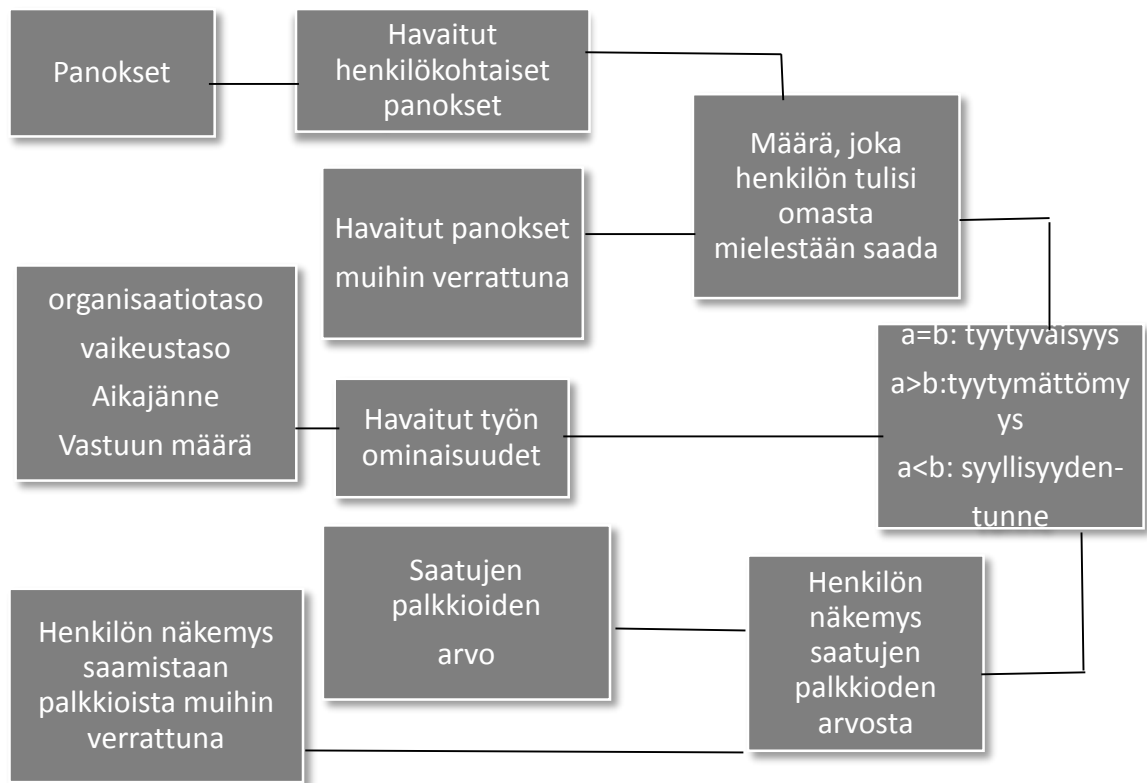
Motivaatiotekijät ovat Herzbergin teorian mukaan tekijöitä, jotka antavat ihmisille syitä kasvaa ja kehittyä töissään. Motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi saavutukset, tunnustus työstä, palaute ja vastuu. Näiden tekijöiden sanotaan hyvin onnistuneessaan lisäävän työntekijöiden motivaatiota ja työtyytyväisyyttä. (Drafke 2009, 359–360.) Hygieniatekijöitä Herzbergin teorian mukaan ovat esimiestyö, palkka, yrityksen menettelytavat, työolot, suhteet työkavereihin, sekä turvallisuuden tunne. Hygieniatekijät eivät Herzbergin mukaan vaikuta tyytymättömyyteen tai tyytyväisyyteen millään tavalla, mikäli ne kuuluvat työhön sopivassa määrin. (Robbins & Judge & Campbell 2010, 143.)

Kuvio 2. Herzbergin työtyytyväisyysteoria sovellettuna. (Mukaillen Juuti 2006, 28).

2.3.2 Lawlerin odotusarvoteoria

Toinen tunnettu teoria työtyytyväisyydestä on Lawlerin odotusarvoteoreettinen työtyytyväisyysmalli. Malli ottaa huomioon sen, mitä tyydytystä henkilö saa työstään, ja sen mitä hän odottaa saavansa. Työntekijä siis ikään kuin vertailee sitä, mitä hän saa siihen mitä hänen tulisi saada. Lawlerin mallin mukaan samat tekijät vaikuttavat sekä palkkatyytyväisyyteen, suhtautumiseen esimiestä kohtaan että työn sisällön suhtautumiseen. Lawlerin mallin mukaan työtyytyväisyyttä ilmenee silloin, kun työntekijä saa palkkioita ja tyydytystä juuri sen verran kuin hän odottaa saavansa. Työntekijä kokee työtytymättömyyttä puolestaan silloin, kun hän saa palkkioita ja tyydytystä liian vähän odotuksiinsa nähden. Toisaalta, työntekijä voi taas kokea syyllisyydentunnetta, mikäli hän kokee saavansa liikaa palkkioita omiin odotuksiinsa nähden. (Juuti 2006, 29.)

Lawlerin mukaan henkilön omiin arvioihin saamistaan palkkioista vaikuttavat palkkioiden määrän lisäksi ne vertailut, joita hän tekee omassa sosiaalisessa ympäristössään ja ne palkkiot, joita henkilölle muut läheiset ihmiset ovat saaneet. Lisäksi henkilö voi vertailla myös muita töitä ja niistä saatuja korvauksia. Useiden eri tekijöiden sanotaan kuitenkin vaikuttavan siihen, mitä henkilö odottaa saavansa. Yksi tärkeimmistä tekijöistä on se, millaisia panoksia henkilö asettaa omaan työhönsä. Panoksia ovat Lawlerin mukaan tässä tapauksessa henkilön tiedot, taidot, koulutus ja työsuoritukset. Mitä enemmän henkilöllä on panostusta työhönsä, sitä enemmän palkkioita hän odottaa saavansa. Lisäksi työn vaatimukset vaikuttavat suuresti henkilön odotuksiin saamistaan palkkioista. Mitä enemmän työ vaatii, sitä enemmän työntekijä odottaa saavansa palkkioita. (Juuti 2006, 30.) Lawlerin malli on esitetty kuviossa 3.



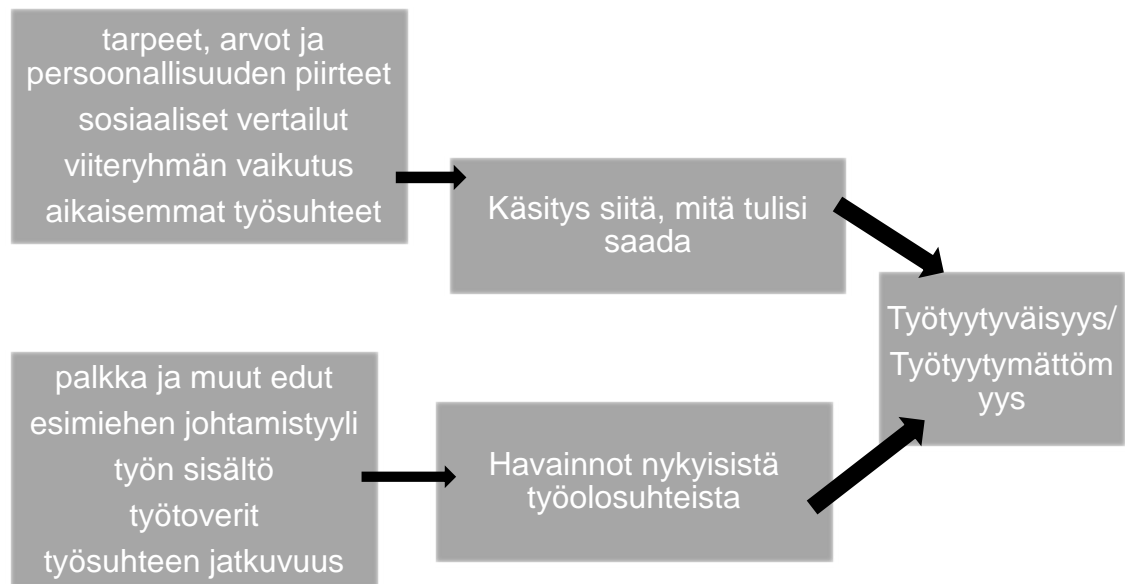
Kuvio 3. Lawlerin työtyytyväisyysmalli. (Mukaillen Juuti 2006, 30).

2.3.3 Wexleyn ja Yuklin yhdentävä teoria työtyytyväisyydestä

Kolmas tunnettu teoria on Wexleyn ja Yuklin esittämä työtyytyväisyyttä integroiva teoria, joka on hyvin saman sisältöinen kuin Lawlerin odotusarvoteoria. Wexley ja Yukl pyrkivät teoriassaan yhdistämään tarveeteoreettisen, odotusarvoteoreettisen sekä viiteryhmateoreettisen lähestymistavan. Heidän mukaansa paras keino selvittää työtyytyväisyys on tarkastella työhön suhtautumista vuorovaikutteisen mallin avulla. Työtyytyväisyys voidaan heidän mukaansa määrittää nykyisten työolosuhteiden, sosiaalisten vertailujen ja henkilöiden ominaisuuksien yhteisvaikutuksista. Henkilön ominaisuudet, sosiaaliset vertailut ja aiemmat työkokemukset vaikuttavat henkilön käsitykseen siitä, millaisten olosuhteiden tulisi olla työssä ja mitä palkkioita hänen tulisi saada. Henkilön käsitykset työolosuhteista määräytyy pitkälti omien havaintojen perusteella omasta työympäristöstään. (Juuti, 2006, 31–32.)

Wexleyn ja Yuklin mallin mukaan myös arvot vaikuttavat paljon siihen, minkälaisia käsityksiä henkilöllä on työolosuhteista. Arvot vaikuttavat henkilön käsitykseen siitä, millaisia päämääriä pidetään arvokkaina ja millaista käyttäytymistä suositaan. Näin arvot luovat

perustan sille, miten henkilö tarkastelee työtään. Myös tarpeet vaikuttavat henkilön käsityksiin siitä, mitä pidetään toivottavana. Henkilö toivoo, että työhön liittyisi jokin tietty piirre niin kauan kuin sen avulla voidaan tyydyttää tärkeäksi koettua tarvetta. Kun tarve on tyydytetty, henkilö ei enää arvosta sitä työhön liittyvää piirrettä. (Juuti 2006, 32.) Kuviossa 4 esitellään Wexleyn ja Yuklin yhdentävä teoria työtyytyväisyydestä.



Kuvio 4. Wexleyn ja Yuklin yhdentävä teoria työtyytyväisyydestä.(mukaillen Juuti 2006, 31).

2.4 Työtyytyväisyyden taustatekijöitä

2.4.1 Työ itse

Motivoiva ja mielekäs työ merkitsee usein eri ihmisille eri asioita. Vuosikymmenten saatossa on kuitenkin määritelty erilaisia hyvän työn kriteereitä. Niin sanottuiksi hyvän työn piirteiksi sanotaan usein seuraavia:

- *Sopiva psyykkinen ja fyysinen kuormitus.* Kuormituksen ei tulisi olla liian suurta, mutta kuitenkin sen suuruista, että ihminen voi kehittää itseään jatkuvasti.

- *Rakenteeltaan kokonainen työ.* Työn tulisi olla syklisesti ja hierarkkisesti kokonaista.
- *Monipuolinen sisältö.* Työtehtävien tulisi olla sisällöllisesti vaihtelevia ja monipuolisia.
- *Ihmisen autonomialle tilaa antava työ.* Työn tulisi antaa riittävästi vapautta ja itsenäisyyttä sen tekijälle.
- *Merkityksellisyys.* Työntekijän pitäisi kokea, että hänen tekemällään työllä on merkitystä.
- *Vuorovaikutus.* Työn tulisi mahdollistaa vuorovaikutus muiden ihmisten kanssa. (Viitala 2013, 17–18.)

Nykyään yhä useammin työtehtävät ovatkin sisällöltään niin rikkaita ja monipuolisia, että työn sisällöstä itsessään on tullut tärkein motivaation ja työtyytyväisyyden lähde. Silloin kun työn vaatimukset ja osaaminen ovat sopusoinnussa keskenään, on motivaatiolle ja tyydytykselle olemassa hyvät lähtökohdat. (Viitala 2013, 17–18.)

Hyvään ja innostavaan työhön kuuluu se, että voi itse säädellä työtään, kehittää sitä ja samalla kasvattaa omaa osaamistaan. Myös sosiaalinen tuki, ylpeys omasta työstään ja työpaikastaan ja se, että työ on sisällöltään yksilön arvomaailmaan yhtenevä liittyvät mielekkääseen työhön. Ihmisen on usein havaittu viihtyvän työssään parhaiten silloin, kun tehtävät ovat hänen suorituskyykyjensä yläpuolella tai jopa ylittävät sen hetkiset valmiudet. Edellytyksenä on kuitenkin se, että henkilöllä on mahdollisuus onnistumiseen ja oppimiseen. Kun työ on mielekästä ja kiinnostavaa, se voi näkyä työyhteisön ulkopuolelle myös asiakkaille parempana asiakaspalvelutyönä. (Lerssi-Uskelin & Vanhala 2011, 18–19.)

2.4.2 Esimies

Esimiestä voidaan pitää ennen kaikkea ihmisten johtajana, joka saa onnistumisia aikaan juuri ihmisten kanssa. Esimiehiltä odotetaan usein johtajuutta, läsnäoloa, sekä inhimillistä suhtautumista. Lisäksi esimiestyössä korostetaan suunnan näyttöä, epävarmuuden lieventämistä, osallistamista, kuuntelemista ja ihmisten arvostamista. (Hyppänen 2012.)

On myös hyvin tärkeää, että esimies on tietoinen operatiivisista asioista, kuten ohjeistuksista, säännöistä, linjauksista ja sopimuksista. Jos esimies ei tiedä tarpeeksi, hän saattaa ohjata ihmisiä väärin ohjeiden mukaisesti, tehdä huonoja päätöksiä, priorisoida tehtäviä väärin perustein tai laiminlyödä tehtävänsä jotain osa-aluetta. Jos esimies ei ole

tarpeeksi tietoinen asioista, henkilöstö ei todennäköisesti pysty luottamaan esimieheen riittävästi, ei noudata ohjeita eikä anna kunnioitusta. (Hyppänen 2012.)

Esimiehen tulisi olla kiinnostunut hänen alaistensa asenteista, sillä asenteet voivat antaa varoituksen mahdollisista ongelmista ja koska ne vaikuttavat käytökseen. Tärkein asia, mitä esimies voi tehdä parantaakseen työtyytyväisyyttä, on keskittyä työn todellisiin osiin, kuten esimerkiksi tehdä työ haasteelliseksi ja mielenkiintoiseksi. Esimiehen tulisi myös ymmärtää, että yksinään palkka ei riitä motivoimaan työntekijöitä. (Robbins & Judge & Campbell 2010, 74–75.)

Esimies on henkilö, joka pystyy vaikuttamaan ryhmän toimintaan siten, että työyhteisön perustehtävän mukaiset tavoitteet saavutetaan. Esimiestyötä arvioitaessa tärkeimpiä mittareita ovat muun muassa työntekijöiden työssä viihtyminen, työn arvostus sekä työn antama tyydytys. Yleisimpinä ongelmakohtina esimiestyössä sanotaan olevan useimmiten palautteen antamisen vähäisyys ja huonot keskusteluyhteydet esimiehen ja alaisen välillä. (Paasivaara 2009, 113–115.)

Luottamus on yksi esimiestyön tärkeimmistä piirteistä. Työyhteisössä se on syntyvä odotus sääntöjenmukaisesta ja rehellisestä käyttäytymisestä. Luottamusta voidaan kuvata tunteena siitä, kuinka ihminen suhtautuu toisiin ihmisiin ja asioihin organisaatiossa. Kun organisaatiossa on luottamusta, se turvaa osaltaan organisaation menestymisen. Esimiehellä tulisi olla taito aistia työyhteisön ilmapiiriä ja olla tietoinen siitä, miten ihmiset kokevat työnsä ja minkälaisia ajatuksia heillä on työnsä suhteen. Vain osallistumalla, kuuntelemalla ja keskustelemalla esimies voi osoittaa välittävänsä ihmisistä ja luottaa heidän kykyihinsä yhteisten päämäärien eteenpäin viemisessä. (Paasivaara 2009, 122.)

Luukan (2013) mukaan Suomen parhaissa työpaikoissa kuuntelemisen käytäntöjä on runsaasti, ja niiden tehtävänä on varmistaa, että jokaisella työntekijällä organisaatiossa on mahdollisuus saada itsensä kuulluksi. Kuuntelemisen kulttuurissa vuorovaikutus saadaan toimimaan systemaattisesti ja selkeästi. Kenellekään ei ole lisäksi epäselvää mitä kanavia heillä on käytössään tulla kuulluksi ja nämä kanavat ovat kaikkien ulottuvilla. Työntekijöitään arvostavassa kulttuurissa johto kohtaa työntekijänsä heidän työympäristössään. Yrityksen johdon on oltava aidosti työntekijöiden tavattavissa tai johdon tulee olla kohtaamisten luomisessa aloitteellinen. Työntekijöiden on helpompi kysyä mieltään

askarruttavia kysymyksiä hänelle tutussa ja turvallisessa ympäristössä. Tämänlainen toimintatapa viestii, että johto arvostaa työntekijöiltä saatua tietoa. Myöskään mikään teknologia ei voi korvata läsnäoloa, vaan sen tulee olla aitoa vuorovaikutusta.

2.4.3 Työn organisointi

Kauhasen mukaan töitä organisoidaan uudelleen erilaisista syistä. Töiden organisoinnin sanotaan vaikuttavan parempaan asiakaslähtöisyyteen, tuottavuuteen, työmotivaatioon ja henkilöstön hyvinvointiin. Työn organisoinnin menetelmät jaetaan useimmiten työkiertoon, työn laajentamiseen ja rikastamiseen sekä työajan määrittelyyn. (Kauhanen 2009, 47, 50.)

Työkierrolla tarkoitetaan sitä, että työntekijä siirtyy tietyksi ajaksi tehtävästä toiseen tehtävään ja palaa lopussa omaan työtehtäväänsä ja vaihtaa usein myös fyysistä työpistettään. Työkierron tavoitteena on tuoda vaihtelua työn vaiheisiin sekä ehkäistä yksipuolista fyysistä ja psyykkistä rasittumista. Työkierrossa ei kuitenkaan yleensä muuteta työtehtävien sisältöä, työolosuhteita tai työvälineitä. Työkiertoa pidetään hyväksi havaittuna työn organisoinnin keinona. (Kauhanen 2010, 50; Drafke 2009, 393.)

Työn laajentamisessa työtä laajennetaan horisontaalisesti, jolloin hänen työnkuvaansa lisätään eritasoisia työvaiheita. Työn laajentamisen tarkoitus on lisätä haasteellisuutta ja vastuuta työhön, jolloin vanha, tylsäksi käynyt työ koetaan helpommin jälleen mielekkääksi ja motivoivaksi. (Robbins & Judge 2010, 105.)

Työn rikastamisen tarkoituksena on lisätä työhön vaativuutta ja itsenäisyyttä kasvattavia toimenpiteitä. Rikastuttaminen vaatii aina tietojen ja taitojen lisäämistä koulutuksen avulla. Rikastaminen voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että esimiesten vastuuta siirretään työntekijöille. Työntekijälle voidaan työn rikastamisessa antaa muun muassa vapauksia aikatauluihin, työmenetelmiin, ja työvälineisiin. Työntekijältä edellytetään kuitenkin laajoja tietoja, monitaitoisuutta, itsenäistä ajattelua ja päätöksentekokykyä, mikäli työtä halutaan rikastuttaa. (Kauhanen 2010, 51.)

2.4.4 Palaute

Palaute on jonkin menneisyyteen liittyvän asian kertomista, ja sen tarkoitus on vaikuttaa jollain tavalla tulevaisuuteen. Lisäksi palautteen vastaanottaminen ja sen hyödyntäminen edellyttävät keskinäistä luottamusta. Palaute voi olla hyödytön ja ei-uskottava, mikäli palautteen saaja ei luota palautteen antajaan. Erityisesti työyhteisössä on tärkeää olla olemassa luottamukseen perustuva kulttuuri. Luottamukseen perustuvassa kulttuurissa työntekijät ovat avoimempia vastaanottamaan palautetta, ja yhteisökulttuuri, jossa palautteella on keskeinen rooli, muodostuu helpommin. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 157.)

Työntekijät arvostavat suuresti palautteen saamista. Ihmiset haluavat kuulla palautetta silloin kun asiat sujuvat hyvin, mutta toisaalta myös silloin kun asiat eivät suju niin hyvin. Ilman minkäänlaisen palautteen saamista työntekijä voi kokea tekevänsä jotain huonosti, vaikka tosiasiassa hän tekisi työnsä erittäin hyvin. Palautteen antaminen vaikuttaa positiivisesti työtyytyväisyyteen kuitenkin vain silloin kun palaute annetaan oikein. Palauteen tulee olla tarkkaa, oikeassa ajassa annettua sekä usein tapahtuvaa. Työntekijän täytyy olla tietoinen, minkä takia palaute annetaan. Lisäksi palaute ei lisää motivaatiota tai työtyytyväisyyttä jos hyvä palaute annetaan kaikille työntekijöille. Hyvin työnsä tehneet saattavat kokea vääryyttä, jos huonostikin työnsä tehneet saavat hyvää palautetta. (Drafke 2009, 408.)

Hanna Lehtisen (2013) mukaan tunnustuksen saaminen on jokaiselle ihmiselle tärkeää. Kiitoksen voimalla voi olla suuri vaikutus suorituksen tasoon. Parhaissa työpaikoissa kiitoksen ja tunnustuksen antamista pyritään maksimoimaan, eikä kiittämisen tapoja ja keinoja säästellä. Palautteen antamisella voidaan osoittaa arvostusta ja rakentaa toivottua toimintaa. Kun annetaan palautetta tavoitteenmukaisesta toiminnasta, yritys osoittaa minkälaista toimintaa arvostetaan, sekä vahvistaa niitä pelisääntöjä, jotka ohjaavat yrityksen toimintaa.

Oikein annettu positiivinen ja rakentava palaute motivoi henkilöä kehittymään. Palaute antaa työntekijälle mahdollisuuden nähdä itsensä ja oman käytöksensä toisesta näkökulmasta. Korjaava palaute on erittäin tärkeää, sillä sen avulla voi auttaa henkilöstöä muuttamaan ei-toivottua käytöstä. Hyvin annetulla korjaavalla palautteella voi ilmaista, minkälaisia vaikutuksia henkilön käytöksellä on muihin. Sistosen mukaan palautetta annetaan liian usein henkilöstölle siitä, mitä he ovat tehneet väärin ja useammin henkilöstölle pitäisi antaa positiivista palautetta. (Sistonen 2008, 167–168.)

Kielteinenkin palaute on tärkeää, eikä sen antamista pidä pelätä. Kielteistä palautetta antaessa on tärkeää, että se annetaan asiallisesti ja sellaisessa tilanteessa ja ilmapii-
rissä, jossa vastaanottaja tuntee olonsa turvalliseksi. Ennen kielteisen palautteen anta-
mista on tärkeää miettiä myös parannusehdotuksia palautteen lisäksi. Parhaimmat
edellytykset kielteisen palautteen antamiseen ovat sellaisissa työyhteisöissä, joissa
viestintä on suoraa ja avointa ja jonka jäsenet ovat sopivasti itsetuntoisia ja muutoshal-
luisia. (Paasivaara 2009,90.)

Korjaavaa palautetta antaessa tulisi kiinnittää huomiota myös positiivisiin seikkoihin.
Palautteen tulisi olla selkeää ja kohdistua vain siihen asiaan, mistä on kyse, eikä esi-
merkiksi ihmisen persoonaan, kykyihin tai arvoihin. Kriittisessä palautteessa olisi olen-
naista se, että se perustuu havaintoihin. Lisäksi palautteella tulisi olla tavoite ja puhe
olisi hyvä kääntää nopeasti ongelmista siihen, mitä asian hyväksi voisi tehdä. (Jabe
2012, 54–55.)

2.4.5 Työympäristö

Drafke (2009, 13–14) jakaa kirjassaan työympäristön fyysiseen ja henkiseen ympäris-
töön. Työympäristö voidaan käsittää fyysisenä ympäristönä, johon kuuluu esimerkiksi
rakennus, kalusteet, ulkoasu ja muut konkreettiset elementit työympäristössä. Fyysi-
sellä työympäristöllä voi olla suuri vaikutus työntekijöiden tyytyväisyyteen ja työhyvin-
vointiin. Jos työntekijät kokevat fyysisen ympäristön huonoksi, se voi lisätä työntekijöi-
den poissaoloja ja työstä irtisanoutumista.

Sotkuinen ja epäjärjestyksessä oleva työympäristö voi helposti turhauttaa työntekijöitä
ja vaikuttaa heidän motivaatioon ja tuottavuuteen. Jos työpaikalla on huono valaistus,
tai epämiellyttävät lämpötilat, ne voivat nopeasti vaikuttaa negatiivisesti työtyytyväisyy-
teen. Liian kova meteli voi myös häiritä työntekijöitä, ja vaikuttaa huonosti suorituksiin
ja tyytyväisyyteen. Yritykset voivat pienilläkin asioilla huolehtia, että työympäristössä
vaikuttavat asiat ovat kunnossa, jotta henkilöstö voidaan pitää tyytyväisenä. (Higuera).

Henkiseen työympäristöön vaikuttavat esimerkiksi johtamistyyli, työ itsessään sekä kol-
legat. Esimerkiksi työn sisältö, monipuolisuus ja itsenäisyys ovat työhön itseensä liitty-
viä asioita, jotka vaikuttavat työympäristöön. Työkavereilla on suuri merkitys työympä-
ristöön ja ne voivat vaikuttaa sekä positiivisesti että negatiivisesti ympäristöön. Useim-
miten työntekijöillä on positiivinen tai neutraali kuva työkavereistaan, mutta työympäris-
tössä voi olla yksikin työntekijä, joka negatiivisella olemuksellaan luo työympäristöön

huonon ilmapiirin. Myös johtajan rooli työympäristön kannalta on erittäin suuri, sillä johtajat yleensä luovat esimerkeillään esimerkiksi yrityksen kulttuurin, jolla on taas puolestaan erittäin suuri asema työympäristön kannalta. (Drafke 2009, 17–20.)

Rauramon mukaan (2008,101) hyvä työympäristö on turvallinen, terveellinen, viihtyisä ja sen lainen, että se tukee työnkuvaa parhaalla mahdollisella tavalla. Työympäristön kehittäminen on kannattavaa, sillä hyvässä työympäristössä voidaan keskittyä ainoastaan oleelliseen, eli työntekoon. Toiminnallisen työympäristön kehittämisessä tärkeitä kohteita ovat työtilan toimivuus, järjestys ja siisteys sekä kalusteiden ja työvälineiden rakenteet. Työympäristön viihtyvyydestä huolehtiminen saa alkunsa perusasioista, jolloin on tärkeää, että työympäristössä huolehditaan siisteydestä, ja siitä, että tavarat ovat järjestyksessä ja helposti löydettävissä.

2.4.6 Viestintä

Yrityksen sisäisellä viestinnällä sanotaan olevan suuri merkitys hyvän työilmapiirin luomisessa. Hyvin hoidettu sisäinen viestintä voi myös vaikuttaa suoraan yrityksen menestymiseen. Sisäisen viestinnän tarkoituksena on pitää henkilöstö tietoisena mm. yrityksen visiosta, arvoista, toiminnan muutoksista tai yrityksen talouden tilasta. Lisäksi viestinnän tarkoituksena on edistää yhteistoimintaa henkilöstön keskuudessa tai parantaa toiminnan sujuvuutta ja tehokkuutta. (Kauhanen 2010, 174–176.)

Useat asiantuntijat ovat tehneet johtopäätöksiä, joiden mukaan sisäinen viestintä lisää henkilöstön työmotivaatiota, vaikuttaa työtyytyväisyyteen sekä vaikuttaa työyhteisön sisäiseen ilmapiiriin. Nämä seikat puolestaan vaikuttavat työn tuottavuuteen ja työn jälki paranee, kun työntekijät ovat motivoituneita ja työyhteisössä vallitsee hyvä henki. (Kauhanen 2010, 180.)

Työyhteisöviestinnän merkitys on korostunut paljon 2010-luvulla yhteiskunnan, työn ja työelämän muutosten myötä. Tietoa ja tietojen vaihdantaa tarvitaan yrityksissä yhä enemmän, sillä ihmiset haluavat olla enemmän tietoisia työyhteisönsä ja toimialansa asioista. Perinteinen yksisuuntainen esimieheltä alaiselleen tiedottaminen ei enää yksinään riitä, vaan työpaikoilla kaivataan enemmän keskinäistä vuorovaikutusta, jossa vaihdetaan tietoja, kokemuksia ja osaamista. (Juholin 2013, 174–175.)

Esimiesten tavalla viestiä on vaikutusta muun muassa henkilöstön motivaatioon ja sitoutumiseen, tyytyväisyyteen sekä mielikuviin omasta työyhteisöstä. Jos esimiehen

viestintä toimii, kenellekään ei jää epäselväksi työn tarkoitus tai mihin tulevaisuudessa tähdätään. Hyvä esimiesviestintä voi vahvistaa myös mainetta, ja hyvä maine lisää henkilöstön tyytyväisyyttä. (Juholin 2013, 197–198.)

Sisäinen viestintä yrityksissä voi olla joskus vaikeaa, sillä viestit menevät perille eri ihmisille eri tavoin. Tärkeintä sisäisessä viestinnässä on se, että käytössä on monipuolisesti eri viestintäkanavia, eikä esimerkiksi ainoastaan sähköposti. Mahdollisuuksia viestintäkanavien valitsemiseen on hyvin monia, ja niistä on tärkeä hyödyntää tarpeellisia aina tilanteen ja henkilön mukaan. Esimiehen yksi tärkeimmistä tehtävistä on hankkia tietoa ja välittää sitä eteenpäin siten, että henkilöstö vastaanottaa sitä. (Sistonen 2008, 224–226.) Lohtaja-Ahosen ja Kaihovirta-Rapon (2012, 49) mukaan yrityksissä on usein ongelmana tiedon tulva. Tiedon määrän hallitseminen voi käydä työntekijälle vaikeaksi, kun tietoa tulee paljon ja joka puolelta. Viestintäkanavan valinta onnistuu parhaiten, kun kunnioitetaan viestin vastaanottajaa ja viestit lähetetään vain niille, joita se koskee.

Lohtaja-Ahonen ja Kaihovirta-Rapo (2012, 50–52) jakavat viestintäkanavat suullisiin ja kirjallisiin kanaviin. Kirjallisissa kanavissa asiat välitetään tekstien avulla, kuten esimerkiksi tiedotteessa, raportissa, henkilöstölehdessä tai verkkosivuilla. Suullisia kanavia asioiden välittämiseen ovat esimerkiksi kehityskeskustelut, palaverit, neuvottelut ja tiedotustilaisuudet. Lisäksi viestintäkanavat voidaan jakaa virallisiin ja epävirallisiin kanaviin. Suunnitellussa viestinnässä käytetään virallisia kanavia, kuten osastopalavereja, tiedotteita ja asiakaslehtiä. Epävirallisia kanavia ovat ne keskustelut, joita työntekijät käyvät keskenään missä tahansa työpaikalla työpäivän aikana tai vapaa-ajalla. Epävirallisilla kanavilla on myös oma tärkeä tehtävänsä. Jos työntekijä saa virallisten kanavien kautta tarpeeksi tietoa, epävirallisen viestinnän tehtäväksi jää täydentää virallista tietoa.

2.4.7 Palkitseminen

Palkitsemisella voi olla monen suuntaisia vaikutuksia, ne voivat olla yhtä aikaa sekä myönteisiä että kielteisiä ja sekä lyhyt-että pitkävaikutteisia. Onnistuneella palkitsemisella voidaan saada paljon hyvää aikaan. Se voi lisätä esimerkiksi tehokkuutta, sitouttaa henkilöstöä, parantaa henkilöstön hyvinvointia ja tyytyväisyyttä, sekä helpottaa esimiestyötä. Kun yrityksessä pohditaan palkitsemisen perusteita, täytyy ottaa huomioon

esimerkiksi, mitä pitäisi saada aikaiseksi, miten kannattaa toimia ja miten pitää kehittyä. (Rantamäki & Kauhanen & Kolari 2006, 31–32.)

Palkitsemalla yritykset tavoittelevat esimerkiksi halutun laista henkilöstöä, innostusta, hyviä työsuorituksia, osaamisen kehittämistä, hyviä työsuorituksia ja työelämän laatua. Onnistuminen palkitsemisessa tarkoittaa sitä, että erilaiset palkitsemistavat kytketään vahvemmin organisaation tavoitteisiin ja arvoihin ja myös sitä, että ihmisten arvostavaa ja yksilöllisempää kohtelua. (Hakonen & Hakonen & Nyman & Ylikorkala 2014, 15.)

Palkitseminen on kokonaisuus, joka muodostuu aineellisista ja aineettomista elementeistä. Aineellisia palkitsemiselementtejä ovat esimerkiksi raha, luontoisedut, palkkiot ja henkilöstöedut. Aineetonta palkitsemista on esimerkiksi mielekäs ja haastava työn sisältö, kehittymismahdollisuudet, positiivinen palaute sekä työsuhteen pysyvyys. Rahan vaikutusta motivaatioon ja tyytyväisyyteen on tutkittu jo kauan, ja sen yhteys on edelleen epäselvä. Toisten tutkimusten mukaan raha on hyvä motivaationlähde, mutta toisten mukaan taas ei. Esimerkiksi palkasta sanotaan, että se ei ole motivaation lisääjä, vaan se on työntekijän oikeus. Rahallinen palkkio voi olla kuitenkin motivoivaa silloin, kun työntekijä tietää hyvin mitä palkkion eteen täytyy tehdä. Työntekijälle on motivoivaa, kun kriteerit ovat selkeitä. (Sistonen 2008, 177.)

Parhaimmissa yrityksissä on usein hieman keskimääräistä pienempi palkka. Näillä yrityksillä on sen sijaan niin hyvät ei-rahalliset palkitsemiskeinot, jotka parantavat tyytyväisyyttä ja motivaatiota. Tällöin rahalla ei tarvitse korvata huonoa johtamista. Parhaimmillaan palkitsemisella voidaan tukea yrityksen strategian toteutumista ja kannustaa henkilöstä uudistumiseen ja muutoksiin. Hyvä palkitsemisjärjestelmä palkitsee erinomaisista suorituksista, jotka voidaan läpinäkyvästi ja oikeudenmukaisesti erottamaan huominnasta. (Sistonen 2008, 210–211.)

Eräiden tutkimusten mukaan tyytymättömyyden, suorituksen ja palkitsemisen välinen yhteys on selkeämpi kuin yhteys tyytyväisyyden ja suoritusten välillä. Hyvien ja lahjakaiden työntekijöiden sanotaan olevan alttiimpia kokemaan tyytymättömyyttä, sillä mitä kyvykkäämmästä työntekijästä on kyse, sitä enemmän palkitsevuutta hän odottaa työltään. Vähemmän lahjakkaat ihmiset saattavat odottaa työltään vähemmän ja myös pettymykset jäävät sen vuoksi vähäisemmiksi. Palkitsemisen vaikutus määräytyy lopulta kuitenkin koetusta oikeudenmukaisuudesta palkitsemisessa. Tyytyväisyyttä rahalliseen palkitsemiseen voidaan nostaa esimerkiksi kehittämällä sen suorituserusteisuutta ja varmistamalla palkitsemisen oikeudenmukaisuus. (Sistonen 2008, 210–213.)

2.4.8 Ilmapiiri

Riitta Hyppäsen (2012) mukaan työyhteisön henkeä ja ilmapiiriä voidaan kuvata aineetomana asiana, jota ei voi nähdä, mutta sen voi tuntea. Ilmapiirin vaikutukset voi nähdä ihmisten kasvoilta tai tavoista kommunikoida. Työyhteisön hyvän henki voi näkyä monella tavalla. Se voi näkyä esimerkiksi työntekijöiden innostumisena, joka taas näkyy useimmiten hyvinä suorituksina. Kun kaikille on selvillä yhteiset tavoitteet, hyvä henki näkyy yhteisenä ponnisteluna, eikä ketään jätetä yksin. Etenkin esimiehellä sanotaan olevan suuri vastuu ilmapiirin rakentamisesta, mutta hyvän hengen ja ilmapiirin luomiseen tarvitaan kuitenkin lopulta kaikkien panosta. Yksikin työntekijä voi haitata hyvän ilmapiirin syntymistä, ja toisaalta jokainen voi omalla käyttäytymisellään vaikuttaa omaan työyhteisöönsä positiivisesti.

Työyhteisön hyvä ilmapiiri tukee sekä organisaation menestymistä että työntekijöiden hyvinvointia. Jos työyhteisö voi huonosti, se ei pysty ulkoiseenkaan tehokkuuteen, koska sisäiset kitkatekijät kuluttavat voimavaroja sekä vähentävät työmotivaatiota. Hyvä työ-
kulttuuri on edellytys myös hyvälle työilmapiirille. Työkulttuuri kertoo esimerkiksi miten työpaikalla on tapana toimia, mitkä säännöt ja ehdot säätelevät työntekoa ja miten työyhteisön vuorovaikutus toimii sekä miten kohdellaan muita sidosryhmiä. (Paasivaara, 2009, 60.)

Hyvän ilmapiiriin yksi edellytyksistä on työyhteisössä vallitseva ”Me-henki”, joka syntyy aidon vuorovaikutuksen, avoimuuden ja oikeudenmukaisuuden sekä yhteisen tekemisen kautta. Myös huumorilla sanotaan olevan vaikutusta me-hengen ja yhteisöllisyyden kehittämiseksi. Työpaikoilla, joilla viljellään paljon huumoria, ilmapiiri kohenee ja työyhteisössä voidaan muutenkin hyvin. Jos ihmiset käsittelevät työyhteisössä asioita liian vakavasti, se ei johda hyvään lopputulokseen. (Jabe 2012, 86.)

Työyhteisön me-henki perustuu usein yhteisten tavoitteiden tuntemiseen, oman työn arvostamiseen, työtyytyväisyyteen ja ammatilliseen osaamiseen. Hyvä yhteishenki ja ilmapiiri kehittyvät tuttavallisessa työyhteisössä, jossa välitetään toisistaan ja tarjotaan apua muille. (Lerssi-Uskelin & Vanhala 2011, 20.)

Parhaimmillaan hyvät suhteet ja ilmapiiri tukevat hyvin yhteistyötä ja ihmisten psyykkistä energiaa ei kulu perustehtävien suorittamista häiritseviin ristiriitoihin. Hyvän työilmapiirin tunnusmerkkejä on esimerkiksi seuraavia:

- työntekijöiden keskinäinen luottamus ja hyvät keskinäiset suhteet
- hyvä yhteistyö ja moraali
- työtovereilta saatava tuki
- työryhmän kyky käsitellä ristiriitoja rakentavalla tavalla
- työryhmän kiinteys
- työryhmän jäsenten keskinäinen yksimielisyys (Kinnunen & Feldt 2005, 136.)

3 Työhyvinvointi

3.1 Työhyvinvoinnin määritelmä

Sosiaali- ja terveysministeriö määrittelee työhyvinvoinnin siten, että työn tulee olla turvallista, terveellistä ja mielekästä. Muun muassa hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ovat tekijöitä, joka lisäävät työhyvinvointia. Työhyvinvointi vaikuttaa paljon myös työssä jaksamiseen. Kun hyvinvointi kasvaa, työn tuottavuus ja työhön sitoutuminen kasvaa ja sairauspoissaolojen määrä laskee. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2014.)

Viitalan mukaan (2013, 212) ainoastaan hyvinvoiva henkilöstö pystyy työskentelemään tehokkaasti, oppimaan uutta ja kehittymään. Esimerkiksi ihminen, joka ei ole saanut riittävästi lepoa, toimii tehottomasti ja oppii huonosti. Jos työntekijä kokee olevansa liian väsynyt, seurauksena voi olla tuottavuuden aleneminen, luovuuden katoaminen ja kasvava sairastumisen riski.

Työhyvinvoinnin kokeminen voi olla yksilöllistä ja työpaikoilla voidaanakin tehdä havain- toja samoissa tehtävissä toimivien työntekijöiden hyvin erilaisesta työhyvinvoinnista. Yksi työntekijä voi kamppailla vakavien jaksamisongelmien kanssa, ja toinen voi samanaikaisesti nauttia ja innostua työstään päivittäin. Syyt hyvinvoinnin eroihin voivat johtua esimerkiksi niin sanotuista yksilön taustatekijöistä, joita ovat esimerkiksi ikä, sukupuoli, tai perhetilanne. Myös organisaatioon liittyvät tekijät, kuten esimerkiksi epäoikeudenmukainen johtaminen voivat johtaa hyvinvoinnin eroihin. (Feldt & Kinnunen 2005, 75.)

3.2 Työn imu

Työn imun sanotaan syntyvän ensisijaisesti työn arjessa joko töitä yksin tai yhdessä tehden. Yrityksillä on mahdollisuus tukea tätä työntekijän ja työn välistä myönteistä sidettä ja työn tuloksellisuutta monin eri keinoin. Yrityksellä on motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö, kun jokainen työntekijä kokee olevansa tervetullut työpaikalle ja tarpeellinen tavoitteiden saavuttamisessa. Useiden tutkimusten mukaan yrityksen voimavaroilla ja työn imulla on myönteinen yhteys erilaisiin tulospittareihin kuten tuottavuuteen, voittoon, asiakastyytyväisyyteen, työntekijöiden sitouttamiseen ja tapaturmiin. (Työterveyslaitos 2013.)

Työn imua voidaan edistää esimerkiksi

- huolehtimalla työtehtävien haastavuudesta ja monipuolisuudesta
- perehdyttämällä hyvin uudet työntekijät
- huolehtimalla ammatillisesta kehitymisestä ja koulutuksesta
- kehittämällä tarvittaessa työn sisältöjä
- seuraamalla ja arvioimalla henkilöstön hyvinvointia esimerkiksi työhyvinvointi- ja ilmapiirikartoitusten avulla
- kertomalla selkeästi perustehtävät, tavoitteet ja yhteiset pelisäännöt
- ylläpitämällä yhteisöllisyyttä (Työterveyslaitos 2013.)

Aikaisemmin työhyvinvoinnista on keskusteltu lähinnä työpahoinvoinnin näkökulmasta, mutta viime aikoina siinä on vahvistunut positiivinen näkökulma. Nykyään ymmärretään, että pelkästään riskitekijöiden, poissaolojen, stressin ja uupumisen selvittäminen ei riitä, vaan täytyy myös tietää, mitkä tekijät lisäävät mielekkyyttä ja voimaantumista työssä. Nykyään puhutaan myös paljon työn imusta silloin, kun henkilö voi käyttää työssä vahvuuksiaan ja työolosuhteet mahdollistavat innostuksen ja kehittymisen. Sitä tukevat myös monipuoliset ja haastavat työtehtävät, saatu tuki ja arvostus, vaikutusmahdollisuudet ja hyvä johtaminen. Jos ihminen kokee imua työhönsä, hän suhtautuu myönteisesti työpaikkaansa, sitoutuu työhönsä, saa aikaan tuloksia, kehittyy, toimii työpaikalla muidenkin hyväksi ja on yleensä terveempi kuin ne, joilla työn imu koetaan matalaksi. (Viitala 2013, 212–213.)

Jaben (2012, 12) mukaan työn imua kuvaavat esimerkiksi tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen työhön. Silloin ihminen on ylpeä työstään ja hänen ammatillinen itsetuntonsa on korkealla. Työniloa pidetään yhteisöllisenä ja sen sanotaan tarttuvan ihmiseltä toiselle. Työn imu yhdistetään usein myönteisiin työasenteisiin sekä hyvinvoinnin osoittimiin. Työn imulla sanotaan olevan yhteydessä myönteisiin työasenteisiin, kuten työtyytyväisyyteen.

3.3 Työn kuormittavuus

Rauramon (2008, 37–39) mukaan työntekijän kannalta sopiva työkuormitus edistää työkykyä ja terveyttä. Työn tulisi vastata ihmisen ominaisuuksia mahdollisimman hyvin. Työn ei pidä olla liian raskasta, yksipuolista tai vaikeaa, mutta ei myöskään liian kevyttä tai helppoa. Työn kokonaiskuormitus muodostuu sekä työn että vapaa-ajan yhteisvaikutuksesta. Jos työntekijä ei palaudu kunnolla työpäivistään, on hänen koko ajan ponnisteltava yhä enemmän työstä selviytyäkseen. Ihmisten kokema kuormitus on hyvin yksilöllistä. Toisten mielestä jatkuvat uudet haasteet ja muutokset voivat olla rasittavia, kun taas toisten mielestä ne ovat keskeisiä innostuksen lähteitä. Jokaisen työntekijän olisikin aika ajoin hyvä pysähtyä miettimään niitä tekijöitä, jotka aiheuttavat haitallista kuormittuneisuutta.

Sopiva määrä kuormittumista kuuluu työhön eikä se ole lainkaan haitallista. Työssä saatavat uudet haasteet motivoivat yrittämään, ja haasteisiin vastaaminen tuottaa tyydytystä ja on palkitsevaa. Liiallinen henkinen kuormitus saattaa lopulta johtaa työuupumukseen, joka on pitkäaikaisen työstressin tuloksena syntynyt häiriö. Se voi ilmetä uupumisasteisena väsymyksenä, kyynistymisenä ja ammatillisen itsetunnon heikkenemisenä. (Työturvallisuuskeskus.)

Alikuormitusta voi syntyä silloin kun työ ei tarjoa henkistä tai fyysistä haastetta. Alikuormitus voi aiheuttaa turhautumista, jolloin kiinnostus ja yrittäminen laskevat helposti. Sopivassa määrin kuormitus työssä on myönteistä, sillä se antaa tarkoituksellisuuden tunnetta tekijälleen. (Viitala 2013, 216.)

4 Tutkimuksen toteutus

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tämä tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadulliseen tutkimukseen päädyttiin sen vuoksi, että sen avulla tutkimusta varten saadaan syvempi käsitys työtyytyväisyyden tilasta ja määrällistä tutkimusta varten otoskoko olisi jäänyt turhan pieneksi, jolloin tutkimuksen tulos ei olisi ollut luotettava. Kanasen mukaan (2008, 32) laadullinen tutkimusmenetelmä sopii erityisen hyvin tilanteisiin, joissa halutaan saada syvällisempi näkemys ilmiöstä, luodaan uusia teorioita tai halutaan ilmiöstä hyvä kuvaus. Lisäksi uusi, tutkimaton ilmiö soveltuu laadulliseen tutkimukseen. Kanasen esimerkkien perusteella laadullinen tutkimusmenetelmä sopi tämän tutkimuksen toteuttamiseen.

Laadullisessa tutkimuksessa käytetään lauseita ja sanoja, kun taas määrällinen tutkimus perustuu aina lukuihin. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä yleistykseen, kuten määrällisessä tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa tarkoituksena on kuvata, ymmärtää ja tulkita ilmiötä ja tutkimuksessa pyritään ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen. (Kananen 2008, 24.)

Laadullisessa tutkimuksessa suunnittelu alkaa siitä, kun tutkimusaihe on määritelty. Kun aihepiiri on hahmoteltu, näkökulmaa tulee tarkentaa, eli määritellä tarkemmat tavoitteet, tutkimustehtävät- ja tutkimusongelmat. Näkökulman tarkentamista varten on tärkeää perehtyä ensin teoriaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Laadullisen tutkimuksen menetelmiä ovat niin aineistonkeruu- kuin analyysimenetelmät. Menetelmävalinnat tulisi tehdä tutkimusongelmien pohjalta, joten menetelmiä harkittaessa täytyy pohtia, minkälaista tietoa tarvitaan ja millä keinoin sitä voi parhaiten tavoittaa. Erilaisiin menetelmiin perehtyminen on oleellista, jotta tutkimusta ei tehtäisi esimerkiksi intuition tai kuulopuheiden pohjalta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

4.2 Tutkimuksen ja teorian yhteys

Työn alussa olen määritellyt työtyytyväisyyden eri teorioiden ja työtyytyväisyyteen vaikuttavien taustatekijöiden perusteella. Työtyytyväisyyden teorit ovat hyvin pitkälti toisiinsa tukevia ja sisällöiltään samankaltaista. Teorioista olen pyrkinyt poimimaan oleellimmat pääkohdat sen mukaan, mikä oli kohdeyrityksen toiminnan mukaan tärkeintä. Se tarkoittaa sitä, että kaikkea teorioissa mainittua ei ollut järkevää tai oleellista ottaa huomioon. Kun lähdin suorittamaan tutkimusta, pyrin ottamaan huomioon vain sen laisia osa-alueita työtyytyväisyyteen, jotka ovat juuri myyjien työtehtävien luonteen mukaisia.

Eri teorioissa oli paljon vaikuttavia tekijöitä, joita en pitänyt kohdeyrityksen työtyytyväisyyttä tutkittaessa tärkeinä. Tutkimukseen liittyvä aineisto perustuu kuitenkin suurimmaksi osaksi näihin kolmeen teoriaan, jotka olen alussa kertonut. Tämän työ toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja menetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Haastattelua varten laadittiin laadullisia kysymyksiä, jotka pohjautuvat teoriaan.

4.3 Aineiston keruu

Tiedonkeruuvaiheessa määritellään kysymykset mitä tietoa tarvitaan, miten se hankitaan ja mistä se saadaan. Tiedon luonne vaikuttaa lopulta esimerkiksi käytettävään analyysimenetelmään. Laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä ovat havainnointi, haastattelut, dokumentit ja toimintatutkimus (Kananen, 2008, 56–57.)

Tähän tutkimukseen valittiin tiedonkeruumenetelmäksi teemahaastattelu, sillä se sopi resurssien ja työn lopputuloksen kannalta parhaimmaksi tiedonkeruutavaksi. Kananen (2008, 73) mukaan haastattelun idea on yksinkertainen. Haastattelussa haastattelija esittää kysymyksiä haastateltavalle koskien henkilön mielipiteitä ja ajatuksia tutkittavaan ilmiöön. Kysymysten tulee liittyä tutkimuskysymyksiin, joilla pyritään lopulta ratkaisemaan varsinainen tutkimusongelma.

Teemahaastattelussa on ennakoon määritelty haastateltavan kanssa käytävät aihealueet eli teemat. Teemat käydään haastateltavan kanssa läpi ja ennakkovalmisteluilla pyritään varmistamaan koko ilmiön osa-alueiden mukaantulo. (Kananen 2008, 73.) Teemahaastattelun sanotaan olevan lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä siksi, että haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat kaikille samat. Teemahaastattelu ei ole strukturoitu haastattelu siksi, että siinä ei ole lomakehaastattelulle luonteenomaista kysymysten tarkkaa muotoa

ja järjestystä. Kuitenkaan se ei ole täysin vapaa niin kuin syvähaastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 48.)

4.4 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu rakentui aikaisemmin työssä kirjoitettujen pääaiheiden ja teorioiden ympärille. Lisäksi haastattelussa pyrittiin tekemään haastatteluissa täsmentäviä lisäky-symyksiä, jotta haastateltavilta saataisiin mahdollisimman kattavasti ja monipuolisesti vastauksia. Teemahaastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Hirsjärven ja Hurmeen (2004,61) mukaan yksilöhaastattelut ovat tavallisin tapa tehdä teemahaastatteluita ja se on yleensä helpompi tapa aloittelijalle.

Teemahaastattelussa on tärkeää kerätä sen lainen aineisto, jonka pohjalta voidaan tehdä luotettavasti tutkittavaa ilmiötä koskevia johtopäätöksiä. Teemahaastattelun suunnitteluvaiheessa tärkeintä on haastatteluteemojen suunnittelu. Vaikka teemahaastattelu rakentuu teemojen mukaan, on kuitenkin tärkeä miettiä, onko kaikista tutkimukseen sisältyvistä ilmiöistä oleellista keskustella. Haastattelurunkoa laadittaessa ei laadita kysymysluetteloa, vaan teema-alueuuttelo. Haastattelutilanteessa teema-alueet tarkennetaan kysymyksillä. (Hirsjärvi & Hurme 2004,66.)

Teemoitin keskustelualueet viiteen eri teemaan ja haastattelurunko koostui työn alussa määriteltyihin työtyytyväisyyden taustatekijöihin ja teorioihin. Aineiston keruuta varten haastateltiin neljää myyntihenkilöä heidän työpaikallaan yksityisessä huoneessa yhden päivän aikana ja lisäksi 4 liikkuvaa myyjää vastasi kyselyyn sähköpostitse, koska he eivät pystyneet osallistumaan varsinaiseen haastatteluun. Jokainen kasvokkain tehty haastattelu kesti noin puoli tuntia ja haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla. Jokainen haastateltava pysyi anonyyminä tutkimuksen luotettavuuden säilyttämiseksi. Kaikille haastateltaville oli samat kysymykset ennalta määriteltyjen teemojen mukaan. Kun haastattelut oli tehty, ne litteroitiin, eli puhtaaksikirjoitettiin nauhoilta heti haastatteluiden jälkeen.

4.5 Sisällön analyysi

Kun aineisto on saatu kerättyä, sisältö täytyy analysoida. Laadullista aineistoa voi analysoida eri tavoin. Laadullisen rungon analyysi voidaan kuvata esimerkiksi seuraavalla tavalla:

1. Päätetään, mikä aineistossa on kiinnostavaa ja tehdään vahva päätös.
2. Käydään läpi aineisto, erotetaan ja merkitään asiat, jotka sisältyvät omaan kiinnostukseen – kaiken muun voi jättää pois tutkimuksesta.
3. Kerätään merkityt asiat yhteen ja erilleen muusta aineistosta.
4. Luokitellaan, teemoitellaan tai tyypitellään aineisto.
5. Kirjoitetaan yhteenveto. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92.)

Laadullisen tutkimuksen sisällön analyysiin on olemassa erilaisia näkökulmia ja tarkastelutapoja, joiden avulla aineistoa voidaan käydä läpi systemaattisesti. Analyysin tekemiseen löytyy useita vaihtoehtoja. Yksi tavoite voi olla aineiston tiivistäminen, mikäli sen avulla saadaan esille ymmärrys ja tulkinta siitä, mitä olennaista lisätietoa aineisto tuo tutkimuskysymysten vastaamiseen. Analyysissa kuuluisi pilkkoa, purkaa, koota, eheyttää, täydentää – hajottaa ja hallita. Aineiston sisältöä koodaava jäsentäminen tarkoittaa kokonaisuuksien pienempiin osiin jakamista ja näiden osien tarkastelemista. Raporttiin tutkijan tulisi pyrkiä kiteyttämään aineiston keskeinen anti tutkimustehtävän kannalta. Tätä antia tulisi kommentoida ja tarkastella kriittisesti oman ajattelunsa ja muiden näkökulmien avulla. Aineisto tulisi saada tiivistettyä mahdollisimman hyvin, ja pohtia, miten aineistosta havaitut seikat liittyvät aiempiin aiheesta tehtyihin tutkimuksiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Aineiston analyysiin tässä työssä käytettiin sisällön analyysia, ja menetelmänä teemoittelua ja pelkistämistä. Teemoittelu on luonteva tapa analysoida teemahaastattelua. Aineisto voidaan litteroinnin jälkeen järjestellä teemoittain ja teemojen muodostamiseen voi käyttää apuna esimerkiksi koodausta. Muun muassa taulukointien avulla voidaan havainnoida sitä, mitkä seikat aineistossa ovat keskeisiä ja näille voidaan lopulta miettiä yhdistäviä nimittäjiä, teemoja. Kun aineisto järjestellään teemoittain, kunkin teeman alle kootaan esimerkiksi kustakin haastattelusta ne kohdat, joissa puhutaan kyseisestä teemasta. Tämä järjestely voi tapahtua käsin esimerkiksi leikkaamalla eräänlaiseen teemakortistoon tulostetusta aineistosta kaikki tiettyyn teemaan liittyvät kohdat ja järjestelmällä ne omiksi kokonaisuuksikseen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Pelkistämisessä analysoitava informaatio voi olla auki kirjoitettu haastatteluaineisto, joka pelkistetään siten, että aineistosta karsitaan tutkimukselle epäolennainen pois. Pelkistäminen voi olla joko tietojen tiivistämistä tai pilkkomista osiin. Aineiston pelkistämistä ohjaa tutkimustehtävä, jonka mukaan aineisto pelkistetään litteroimalla tai koodaamalla tutkimustehtävälle olennaiset ilmaukset. (Tuomi & Sarajarvi 2009, 109.) Pelkistämisen toteutin siten, että etsin puhtaaksi kirjoitetusta tutkimustehtävään vastauksia erivärisillä kynillä ja alleviivasin niitä. Alleviivatut ilmaisut merkitsin aineiston sivun reunaan ja sen jälkeen listasin ne peräkkäin konseptille.

4.6 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden sopivuudesta laadullisen tutkimuksen arvioinnissa vaihtelevat. Joidenkin tutkijoiden mukaan näitä perinteisesti määrällisessä tutkimuksessa käytettyjä käsitteitä voidaan käyttää hyvin myös laadullisessa tutkimuksessa. Jotkut tutkijat ovat kehittäneet termeille paremmin laadulliseen tutkimukseen soveltuvia sisältöjä, ja jotkut puolestaan ovat hylänneet kokonaan vanhat käsitteet ja luoneet aivan uusia termejä arvioinnin avuksi. Joka tapauksessa laadullisen tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta ei voida arvioida täysin samalla tavalla kuin määrällisen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Laadullisesta tutkimuksesta puhuttaessa validiteetti saa usein enemmän huomiota kuin reliabiliteetti. Tiivistettynä validiteetissa on kyse siitä, onko tutkimus pätevä, onko se perusteellisesti tehty, ovatko saadut tulokset ja tehdyt päätelmät järkeviä. Validiteetti voi kärsiä esimerkiksi, jos tutkija näkee suhteita tai periaatteita virheellisesti tai kysyy vääriä kysymyksiä. Validiteetti voidaan ymmärtää ikään kuin uskottavuudeksi ja vakuuttavuudeksi eli kuinka hyvin tutkijan konstruktiot vastaavat tutkittavien tuottamia ja kuinka hyvin nämä konstruktiot tuotetaan ymmärrettäväksi myös muille. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Reliabiliteetti voi lyhyesti sanottuna tarkoittaa mittausten tai havaintojen pysyvyyttä eri aikoina. Laadullisessa tutkimuksessa ollaan hyvin harvoin tekemisissä muuttumattomien objektien kanssa, mikä voi tehdä arvioinnin ongelmalliseksi. Reliabiliteettia voidaan arvioida myös tulosten johdonmukaisuudella. Sillä tarkoitetaan sitä, että tulokset saadaan johdonmukaisesti samaan aikaan eri välineillä. Ongelmana on usein se, että tulokset poikkeavat usein toisistaan, jolloin tutkija joutuu haastamaan itsensä miettimään, miten

moninaiset, laadullisin menetelmin saadut tulokset voivat pitää paikkaansa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

5 Haastattelutulokset aihealueittain

5.1 Työ

Ensimmäisenä teemana haastattelurungossa oli työ itsessään, jossa pyrittiin selvittämään miten työ itsessään vaikuttaa haastateltavien tyytyväisyyteen. Haastattelussa esitettiin kysymyksiä, jotka liittyivät työn mielekkyyteen, tärkeyteen, vaikutusmahdollisuuksiin, henkiseen kuormittavuuteen, työtehtäviin annettuun aikaan sekä työn hyviin ja huonoihin puoliin.

Kaikki haastateltavista pitävät tekemäänsä työtä tärkeänä, ja he uskovat tekemällään työllä olevan jotain merkitystä sekä yritykselle, että yrityksen asiakkaille. Työmäärä on kaikkien haastateltavien mukaan viime aikoina lisääntynyt jonkin verran, mikä on lisännyt kiirettä työssä ja toisaalta välillä myös stressiä, kun välillä tuntuu, että työaika ei riitä kaikkien asioiden hoitamiseen. Osa haastateltavista sanoi, että työmäärä ei voi lisääntyä enää yhtään enempää. Vaikka kiire nousi yleisempänä ilmiönä, kukaan haastateltavista ei pitänyt henkistä kuormittavuutta liian suurena, ja kaikki sanoivat, että he palautuvat hyvin työpäivistä ja työviikoista. Kiireellisyyttä pidettiin haastateltavien keskuudessa työn huonoimpana puolena ja osa haastateltavista sanoi, että jatkuva kiire kuormittaa henkisesti ajoittain.

Kaikki haastateltavat olivat tyytyväisiä työtehtäviinsä, ja osa mainitsi niiden olevan työn parhaita puolia. Vaikuttamismahdollisuudet koettiin haastateltavien kesken hieman eritavalla. Osa haastateltavista koki, että heillä ei ole minkäänlaisia vaikutusmahdollisuuksia, kun taas osa koki, että joihinkin asioihin voi vaikuttaa. Osa haastateltavista koki, että he kaipaisivat jonkinlaisia vaikutusmahdollisuuksia työhönsä, ja osa koki, että heidän ei tarvitse pystyä vaikuttamaan työhönsä.

5.2 Esimies

Toisena teemana haastattelussa oli esimies, johon liittyi myös esimiehen antama palaute. Haastattelussa pyrittiin selvittämään, miten työntekijät kokevat esimiehen lähestyttävyyden ja läsnäolon sekä minkälaista palautetta he saavat, ja kuinka usein. Haastattelussa selvitettiin myös, minkälaista palautetta työntekijät kaipaivat, jotta työtyytyväisyys paranisi.

Teemahaastattelun aiheista esimiestyö sai eniten positiivista palautetta, ja esimiehiin oli tiin enimmäkseen erittäin tyytyväisiä. Esimiesten lähestyttävyyttä ja läsnäoloa haastateltavat pitivät enimmäkseen hyvänä. Haastateltavat sanoivat, että esimiehiä on helppo lähestyä, he ovat läsnä työpaikalla ja he kuuntelevat. Joidenkin haastateltavien mukaan esimiehet kuitenkin kertovat joskus liikaa asioita sähköpostin välityksellä. Heidän mukaansa läsnäoloa ja keskustelua ei voi korvata sähköpostilla, ja sen vuoksi he toivoivat vielä enemmän vuorovaikutusta kasvotusten.

Esimiestyöstä nousi kuitenkin esiin palautteenanto, jonka suurin osa haastateltavista sanoi olevan liian vähäistä tällä hetkellä. Kaikki haastateltavat sanoivat, että saavat palautetta ainoastaan joitain kertoja vuodessa, ja he kokivat sen liian vähäiseksi. Osa haastateltavista koki, että annettu palaute on lähes poikkeuksetta negatiivista, ja he kaipaivat myös enemmän rakentavaa ja positiivista palautetta. Osa haastateltavista sanoi, että he eivät tarvitse enempää palautetta, mutta toivoivat kuulevansa avoimesti, jos työstä löytyy jotain parannettavaa. Haastateltavien mielestä palautetta olisi hyvä saada silloin, kun asiat ovat sujuneet hyvin, ja toisaalta myös rakentavaa palautetta, jos jotkin asiat ovat epäonnistuneet. Haastateltavat toivoivat myös saavansa palautetta suoraan esimiehiltä kasvotusten, eivät pelkäästään sähköpostin välityksellä.

5.3 Palkitseminen

Haastattelussa pyrittiin selvittämään, miten nykyinen palkitseminen vaikuttaa työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja minkälaista palkitsemisen tulisi olla, jotta työtyytyväisyyttä syntyisi.

Kaikki haastateltavat kertoivat, että heillä ei ole palkitsemista tällä hetkellä, ja kokivat sen huonoksi asiaksi. Kaikki sanoivat, että jonkinlainen palkitseminen motivoisi parempiin tuloksiin, ja he haluaisivat hyvien tuloksien näkyvän palkitsemisessa. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että hyvistä tuloksista pitäisi palkita koko henkilökuntaa, kun taas osa

ajatteli, että omista hyvistä suorituksista tulisi saada jokin palkkio. Haastateltavat sanoivat, että olisi hyvä olla jokin selkeä palkitsemisjärjestelmä, jonka mukaan maksetaan palkkioita. Osa haastateltavista ajatteli, että myyntityöhön tulisi kuulua jonkinlainen provisiopalkkaus. Ikävänä asiana pidettiin sitä, että bonusjärjestelmä on poistettu kokonaan.

Haastateltavat olivat sitä mieltä, että palkitsemista voisi tapahtua silloin, kun saavutetaan joitain tavoitteita. Jotkut haastateltavista ehdottivat, että asetettaisiin tiettyjä tavoitteita, ja kun ne saavutetaan, palkittaisiin henkilöstöä. Osan haastateltavista mukaan palkitsemisen tai palkkioiden ei tarvitse olla edes suurta välttämättä, mutta kuitenkin edes pienet bonukset tai palkkiot motivoisivat heitä enemmän. Jotkut haastateltavista pitivät aineetonta palkitsemista myös tärkeänä tekijänä, kuten vapaa ja hyvä työ.

Osalla haastateltavista oli etuina auto-etu ja puhelin-etu. Näihin etuuksiin oltiin tyytyväisiä, mutta suurin osa haastateltavista sanoi, että olisi tärkeää huolehtia henkilöstön hyvinvoinnista etuuksilla, esimerkiksi liikunta- ja lounasasetelein. Haastateltavista monet mainitsivat, että käytössä on ollut esimerkiksi hieroja työajalla, johon työntekijät olivat erittäin tyytyväisiä.

5.4 Viestintä

Haastattelussa pyrittiin selvittämään, miten tiedonkulku ja viestintä toimivat tällä hetkellä yrityksessä. Haastateltavia pyydettiin arvioimaan tiedonkulun toimivuutta, viestintäkanavien monipuolisuutta ja sitä, saavatko he tiedot ajoissa.

Viestinnän ja etenkin tiedonkulun toimivuudesta kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että niissä on parantamisen varaa. Useimmat haastateltavista kokivat, että he eivät saa yritystä koskevia tietoja ajoissa ja kuulevat asioista lähinnä ”puskaradion” kautta tai kahvitauoilla työtovereiltaan. Haastateltavat kokivat, että tiedonkulku ja viestintä toimivat joillain osastoilla ja joidenkin henkilöiden keskuudessa, mutta viestintä koko henkilöstölle ei toimi aina parhaalla mahdollisella tavalla. Konkreettisimpana esimerkkinä haastateltavat kokivat tarjouskampanjoista tiedottamisen, joista kaikki eivät ole aina tietoisia, mikä on puolestaan johtanut epämiellyttäviin tilanteisiin asiakkaiden kanssa. Jotkut haastateltavista kertoivat, että olisi erittäin tärkeää, että myyjät ovat aina tietoisia ajankohtaisista asioista, sillä he ovat kuitenkin ensimmäinen kontakti asiakkaiden ottaessa yhteyttä.

Kaikki haastateltavat kaipasivat viestintään enemmän avoimuutta ja ajattelivat tiedonkulun huonouden johtuvan siitä, että ajatellaan, että kaikki tiedot eivät kuulu kaikille. Haastateltavat tiedostivat, että ei kaikkea voi tai tarvitsekaan tietää, mutta tällä hetkellä he kokivat saavansa liian vähän tietoja ja etenkin liian myöhään.

Viestintäkanavia ei käytetä haastateltavien mukaan monipuolisesti ja kaikki tieto tulee lähinnä sähköpostitse. Sähköpostilla tiedottaminen oli osan haastateltavien mielestä hyvä tapa kertoa asioista, mutta osa kaipasi enemmän viestintäkanavia. Osa koki sähköpostiviestinnän ajoittain huonoksi sen vuoksi, että sähköpostilla välitetyt viestit hukkuvat massaan, ne ovat kasvottomia ja niiden käytössä voi syntyä väärinymmärryksiä.

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että tiedonkulku voisi parantua sillä, että tiedottamisessa mietittäisiin kunnolla viestien ja tietojen kohderyhmät, ja kerrotaisiin rohkeammin ja avoimemmin työntekijöille asioista. Lisäksi osa haastateltavista kaipasi enemmän vuorovaikutteisuutta viestintään, jolloin viestit eivät tulisi ainoastaan johtoportaalta alas päin. Osa haastateltavista koki, että yrityksessä ei voi aina viestiä alhaalta ylöspäin.

5.5 Työympäristö

Työympäristö jaettiin haastattelussa henkiseen ja fyysiseen ympäristöön. Henkisellä ympäristöllä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa työpaikan ilmapiiriä ja haastattelussa työntekijöiltä kysyttiin, millaiseksi he kokevat tämän hetkisen ilmapiirin työpaikallaan sekä miten yhteistyö ja sujuvuus toimivat yrityksessä. Fyysiseen työympäristöön liittyivät yleinen viihtyvyys, meteli ja lämpötilaolot työpaikalla, ja haastattelussa selvitettiin, miten työntekijät kokevat myös fyysisen työympäristön, ja miten se vaikuttaa työtyytyväisyyteen.

Työilmapiiri jakoi mielipiteitä haastateltavien keskuudessa. Osan mielestä ilmapiiri on huonontunut, ja osa oli taas sitä mieltä, että se on parantunut. Kuitenkin jokainen haastateltavista oli sitä mieltä, että omassa tiimissä ilmapiiri on erittäin hyvä ja siihen oltiin tyytyväisiä. Kaikkia haastateltavat sanoivat, että omassa tiimissä on saa nauraa ja siellä viljellään huumoria.

Suurimmaksi huolenaiheeksi koettiin se, että ilmapiiri ja kommunikointi toisiin osastoihin ovat huonontuneet huomattavasti. Kaikki haastateltavat mainitsivat, että yhteistyö myynnin ja oston välillä ei toimi aina toivotulla tavalla ja, että kuilu oston ja myynnin välillä on liian suuri. Tämä koettiin ilmapiiriä heikentävänä tekijänä koko yritystä ajatellen.

Haastateltavat kertoivat, että ilmapiiriä voi parantaa esimerkiksi sillä, että eri tiimit auttaisivat myös toisiaan ajoittain ja, että tavoitteisiin pyritäisiin pääsemään yhdessä. Oston ja myynnin välille ehdotettiin esimerkiksi jotain yhteisiä tavoitteita ja myyntitiimien välille kaivattiin sitä, että ei oltaisi niin suljettuja oman tiimin sisälle ja autettaisiin useammin myös muita tiimejä.

Fyysinen työympäristö koettiin konttorilla työskentelevien haastateltavien kesken pääosin hyvänä, mutta jotkin asiat fyysisessä ympäristössä kaipaisivat parannusta haastateltavien mukaan. Osa haastateltavista oli tyytyväisiä työpisteisiinsä, eivätkä nähneet siinä mitään ongelmia. Osa vastaajista kaipasi jotain parannuksia työpisteisiinsä, eivätkä olleet täysin tyytyväisiä tämänhetkiseen tilaan. Osan haastateltavien mielestä työpiste ei ole täysin ergonominen, ja esimerkiksi näyttöruutujen asento häiritsee heidän työtään ajoittain. Osa haastateltavista piti myös kokolattiamattoa huonona asiana, koska he pitivät sitä epäterveellisenä.

Avokonttorin toimivuus jakoi haastateltavien keskuudessa mielipiteitä. Toisten mielestä se toimii nykyisellään ihan hyvin, mutta suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että konttorilla on ajoittain liikaa meteliä, jolloin on hankala keskittyä puheluun asiakkaan kanssa. Haastateltavat kokivat, että ajoittain liiallinen meteli häiritsee etenkin puhelin-työtä. Toisaalta haastateltavat kokivat ja tiedostivat, että se on luonnollista avokonttorissa työskentelyyn, eivätkä nähneet sitä liian haitallisena tekijänä. Jotkut haastateltavista kokivat avokonttorin nykyisellään jopa stressaavana tekijänä yksityisyyden vuoksi. Joidenkin mielestä oli stressaavaa, kun näytöt ovat käytävälle päin, jolloin he kokevat, että ei ole minkäänlaista yksityisyyttä. Lämpötilaloihin konttorilla vastaajat olivat yksimielisiä. Kaikkien haastateltavien mielestä talvisin konttorilla on liian kylmä ja puolestaan kesäisin liian kuuma. Joidenkin mielestä se ei häiritse liikaa työntekoa, mutta joidenkin mielestä lämpötilaolot ovat välillä niin huonoja, että se vaikuttaa negatiivisesti työn tehokkuuteen ja motivaatioon.

6 Johtopäätökset

Tämän työn tarkoituksena oli selvittää yritys X:n myyntihenkilöiden tyytyväisyyden tila vuonna 2014. Tarkoituksena oli myös vastata kysymyksiin mihin työntekijät ovat tyytyväisiä, ovatko työntekijät tyytymättömiä joillain osa-alueilla ja millä osa-alueilla koetaan eniten tyytymättömyyttä. Tutkimuksesta saadut vastaukset antoivat pääasiassa vastaukset tutkimuskysymyksiin. Tutkimusten tulosten perusteella myyjät kokivat pääasiassa tyytyväisyyttä, mutta osa-alueita, joilla tyytymättömyyttä ilmeni, löytyi myös. Keskeisimmät osa-alueet, joissa ilmeni tyytymättömyyttä, olivat sisäinen viestintä, palaute, palkitseminen ja jatkuva kiire työssä. Yrityksen ilmapiiriä tutkittaessa kävi ilmi, että ilmapiiri on erittäin hyvä oman tiimin sisällä, mutta muiden osastojen välinen ilmapiiri koettiin heikkona, joten ilmapiiri nousi sen vuoksi myös yhdeksi tyytymättömyyttä lisääväksi tekijäksi.

Suurin osa haastateltavista koki, että tiedottamisessa ja tiedonkulussa on paljon parantamisen varaa, ja tieto ei aina kulje tarpeeksi nopeasti koko henkilöstölle. Lisäksi suuri osa haastateltavista piti viestintäkanavien käyttöä yksipuolisena. Juholinin (2013, 144) mukaan päivittäisviestintä on tässä ja nyt- muotoutuvaa kommunikointia, mutta siihenkin täytyy olla linjauksia. Päivittäisviestinnän tulee ilmentää strategisia tavoitteita ja toimitasuunnitelmia. Lisäksi sen tulee käsitellä eteen tulevia asioita tässä ja nyt. Viestintästrategiassa olisi hyvä todeta, että henkilöstön on tiedettävä yleisellä tasolla, missä mennään ja sen on näytävä päivittäisviestinnässä siten, että nopeastikin muuttuvat tilanteet käsitellään heti työyhteisön sisällä. Hyvän päivittäisviestinnän huomaa siitä, kun työnteko sujuu ongelmitta, eikä kenelläkään ole olo, että tieto ei kulje. Päivittäisviestinnän tietoisuus luo työyhteisöön turvallisuuden tunnetta.

Kuten luvussa 3 mainittiin jo, Sistosen (2008, 224-226) mukaan sisäinen viestintä voi olla joskus vaikeaa, sillä viestit saattavat mennä perille eri ihmisille eri tavoin. Sen vuoksi sisäisen viestinnän toimivuuden varmistamiseksi olisi tärkeää käyttää viestintäkanavia monipuolisesti, eikä ainoastaan sähköpostia. Mahdollisuuksia viestintäkanavien valintaan on monia, ja niistä on tärkeä hyödyntää tarpeellisia aina eri tilanteiden ja henkilöiden mukaan. Paasivaaran (2009, 88) mukaan tehokas viestintä on parhaimmillaan aitoa kahdensuuntaista vuorovaikutusta. Kahdensuuntaiseen vuorovaikutukseen kuuluvat puhuminen, aito ja aktiivinen kuunteleminen sekä palautteen anto. Viestintään olisikin hyvä luoda enemmän kuuntelevuuden kulttuuri, jossa ei turvauduta pelkästään puheen voimaan.

Myös palautteenannon vähyys nousi keskeiseksi ongelmakohtaksi tutkimuksessa, sillä kaikki haastateltavat kertoivat saavansa palautetta hyvin vähän. Tutkimusten mukaan

työntekijät kokevat usein, että he saavat liian vähän palautetta. Palautteen antaminen on kuitenkin erittäin helppo, nopea ja edullinen tapa vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin ja tyytyväisyyteen. Työntekijä tarvitsee palautetta, sillä palautteen myötä ihmiselle muodostuu käsitys itsestään ja hän voi peilata omaa käyttäytymistään sitä vasten. (Paasivaara 2008, 89).

Kupiaan, Peltolan ja Salorannan mukaan (2011, 20–21) palautteenannossa esimiehen tulisi olla valmis perustelemaan palautteen taustalla olevia asioita ”Hän kertoo, miksi asia täytyy tehdä näin, eikä noin.” Esimiehen antaman palautteen tulisi herättää vastaanottaja miettimään itse aktiivisesti palautteena olevaa asiaa ja sen takia tuo palautteen laajemmin esille kuin vain käskevässä muodossa. Palautteessa esimies voi tuoda esiin työntekijän vahvuuksia ja hyvin sujuvia asioita ja näin osaltaan vahvistaa hänen työhyvinvointiaan.

Kaikki haastateltavista kokivat, että kiire on lisääntynyt huomattavasti heidän työssään, ja että jatkuva kiire kuormittaa ajoittain henkisesti. Kuitenkaan kukaan haastateltavista ei kokenut kiirettä liian kuormittavaksi tällä hetkellä, mutta siihen olisi kuitenkin syytä pohtia ratkaisuja ajoissa, ettei tilanne muutu liian kuormittavaksi ja stressaavaksi tekijäksi. Kiire on Paasivaaran mukaan (2008, 82–83) nykyään jatkuvasti läsnä työpaikoilla. Kiire voi viestiä työtilanteen karkaamista käsistä, jolloin töitä on yksinkertaisesti liikaa työaikaan ja resursseihin nähden. Ihmiset reagoivat eri tavoin työpaineeseen ja ilmaisevat tilanteensa eri tavoilla. Toinen voi olemuksellaan viestittää tilanteenhallintaa ja toinen voi kiireen hokemisella ja juoksemisella tartuttaa muihinkin kiireen.

Liialliseen kiireellisyyteen olisi kuitenkin hyvä puuttua ajoissa, ja huolehtia työntekijöiden jaksamisesta. Kiire, liian kireä työtahti ja suuri työmäärä ovat yleisiä stressiä lisääviä tekijöitä työssä. Stressi on tilanne, jossa ihmiseen kohdistuu niin paljon haasteita ja vaatimuksia, että voimavarat eivät enää riitä töistä selviytymiseen. (Salminen ym. 2013.)

Kaikki haastateltavat kokivat, että heitä ei palkita millään tavalla tällä hetkellä. Sistosen mukaan (2008, 212) useimmiten lahjakkaat ja kyvykkäämmät henkilöt odottavat enemmän palkitsevuutta työstään. Vähemmän lahjakkaat ihmiset saattavat toisinaan odottaa työltään vähemmän ja pettymykset jäävät silloin pienemmiksi. Se tarkoittaa muun muassa sitä, että jos palkkioita ei sidota suorituksiin, niin heikommat työntekijät voivat olla tyytyväisiä ja puolestaan lahjakkaammat lähes aina tyytymättömiä.

Voidakseen toimia, yritys tarvitsee palkitsemista. Jos palkkiojärjestelmä puuttuu, se ei automaattisesti tarkoita sitä, että yrityksellä ei voisi olla mietittyä ja hyvin toimivaa palkitsemisen kokonaisuutta. Normaalisti kysymys onkin siitä, että johtamisessa ei hyödynnetä eri palkitsemistapojen tarjoamia mahdollisuuksia palkitsemiseen. Se, miten palkitseminen lopulta vaikuttaa, johtuu koetusta oikeudenmukaisuudesta. Fredrik Herzbergin kahden faktorin teorian mukaan, palkitseminen ei ole motivaatiotekijä, vaan ainoastaan ”hygieniatekijä”, eikä sillä voida parantaa tyytyväisyyttä vaan ainoastaan aiheuttaa tyytymättömyyttä, mikäli se ei ole kunnossa. Kuitenkin nykyään suurin osa tutkijoista ovat yksimielisiä siitä, että palkkiot ovat motivoivia. Vaikka tulos on periaatteessa ristiriidassa Herzbergin väitteen kanssa, ei se ole täysin ristiriidassa hänen tutkimusaineistonsa kanssa. Herzbergin teoriasta voidaan todeta se, että huonosti hoidetulla palkkauksella voidaan aiheuttaa tyytymättömyyttä. Sitä pidetään painavana syynä pitää palkkausjärjestelmät hyvässä kunnossa. (Hakonen & Hakonen & Nyman & Ylikorkala 2014.)

Ilmapiiri koettiin haastateltavien keskuudessa siis huonoksi eri osastojen, ja etenkin myynnin ja oston välillä. Haastateltavat kertoivat, että yhteistyö eri osastojen välillä ei toimi aina toivotulla tavalla, ja yhteistyö eri osastojen välillä toimii huonosti. Paasivaaran (2009, 73) mukaan työyhteisöissä eletään usein erilaisten ristiriitojen keskellä. Ristiriitoja voi syntyä helposti silloin, kun kielteistä ilmapiiriä yritetään välttää. Ongelmat eivät synny siitä, että ihmiset näkevät eri asioita eri tavalla, vaan siitä, että ihmiset eivät osaa puhua näistä asioista ja erilaisista näkökulmista yhdessä. Ongelmana ei siis ole ristiriidat, vaan kykenemättömyydet puhua niistä.

6.1 Kehitysehdotukset

Kuten tutkimuksesta kävi ilmi, yritys X:n myyjät kokivat tietyillä osa-alueilla enemmän tyytymättömyyttä kuin tyytyväisyyttä. Jotta tyytymättömyys muuttuisi tyytyväisyydeksi, tyytymättömyyttä aiheuttaville osa-alueille on syytä miettiä ratkaisuja. Haastattelutilanteessa haastateltavilta kysyttiin myös parannusehdotuksia osa-alueille, ja nämä vastaukset otettiin huomioon kehitysehdotuksissa.

6.1.1 Töiden organisointi

Tutkimustulosten perusteella kiire on lisääntynyt huomattavasti myyjien työssä, ja se kuormittaa ajoittain henkisesti. Kiirettä voi olla vaikea hallita tai poistaa, mutta yrityksessä

kannattaisi yhdessä pohtia, voidaanko töitä jakaa enemmän toisten myyjien kesken. Lähes kaikki haastateltavat kokivat työn kiireelliseksi, mutta olisi hyvä selvittää, voisiko työtehtäviä mahdollisesti jakaa tasapuolisemmin yrityksessä. Se vähentäisi toisen työntekijän työtaakkaa, mutta toisaalta se voisi rikastuttaa toisen työntekijän työtä, mikäli hän kokee, että kaipaa lisää haasteita työhön.

6.1.2 Palautekulttuurin luominen

Yksi selkeimmistä ilmiöistä tutkimuksen perusteella oli palautteen vähyys. Jos palautetta ei ole koskaan annettu usein, voi alkuun tuntua hankalalta alkaa yhtäkkiä antaa palautetta. Palautetta voi antaa ensin harvemmin, mutta sen antamista voi hiljalleen lisätä. Pääasia on, että palautetta annetaan silloin, kun siihen on tarvetta. Jos työntekijä on tehnyt hyvää työtä, esimiehen tulisi antaa heti tilanteeseen kohdistuva positiivinen palaute. Palaute tulee antaa myös kasvokkain, eikä sähköpostin välityksellä. Palaute voi tuntua myös merkityksettömältä, jos sanotaan esimerkiksi vain ”hyvää työtä.” Eli esimiesten tulisi kiinnittää huomiota siihen, että he antavat selkeästi johonkin tilanteeseen liittyvä palaute.

Työntekijät kaipaavat myös rakentavaa palautetta ja myös sen antamiseen esimiesten tulisi kiinnittää huomiota. Rakentavan palautteen ei tarvitse olla täysin negatiivinen, vaan siihenkin voi ja kannattaa sisällyttää jotain positiivista. Negatiivista palautetta antaessa on tärkeää muistaa, että ei mene henkilökohtaisuuksiin, vaan antaa palautteen vain johonkin tiettyyn tilanteeseen liittyen ja kertoo samalla, mitä olisi voinut tehdä toisin.

Esimiesten täytyy vain yksinkertaisesti aloittaa palautteen antaminen. Kun rupeaa antamaan palautetta, niin esimiehet varmasti huomaavat, kuinka helppoa se lopulta onkaan ja kuinka iloiseksi se voi tehdä työntekijän. Esimiehet voivat myös ruveta käymään alaisensa kanssa säännöllisiä palautekeskusteluja, joissa käydään syvällisemmin työntekijän suorituksia läpi.

6.1.3 Palkitseminen

Tutkimuksen perusteella työntekijät kokivat, että heitä ei palkita tällä hetkellä millään tavalla. Kaikki haastateltavat kokivat, että jonkin lainen rahallinen palkitseminen parantaisi

motivaatiota. Yrityksessä on jouduttu poistamaan rahalliset palkkiot huonon markkinatilanteen vuoksi, joten rahallisen palkitsemisen sijaan olisi hyvä miettiä palkitsemisen keinoja, jotka eivät tuo rahallista kustannusta, mutta voidaan katsoa olevan palkitsemista.

Esimerkiksi osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet voivat olla tehokkaita ja vaikutukseltaan merkittäviä palkitsemisen keinoja, ja niitä kannattaisi kokeilla palkitsemisen keinona. Osallistuminen tarkoittaa keinoa, jonka avulla työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä liittyviin asioihin. Vaikutusmahdollisuuksilla tarkoitetaan sitä, missä määrin työntekijä voi vaikuttaa esimerkiksi omaan työhönsä, työtahtiinsa ja muihin työhön liittyviin asioihin. Lisäksi esimerkiksi kehitys- ja oppimismahdollisuudet, arvostus ja palaute ovat rahattoman palkitsemisen keinoja, joita olisi hyvä lisätä. Edellä mainitut ovat siis rahattoman palkitsemisen keinoja, joilla sanotaan myös olevan suurta merkitystä työmotivaation vaikutukseen. Nämä keinot olisi hyvä ottaa käyttöön, ja korostaa työntekijöille, että ne kuuluvat palkitsemiseen.

Haastateltavat kaipasivat etenkin henkilöstön hyvinvointiin panostamista. Siksi olisi syytä miettiä esimerkiksi liikunta- ja lounaseteleiden uudelleen käyttöön ottoa. Erilaisten etuuksien antaminen työntekijöille ei luonnollisesti ole ilmaista, mutta yrityksen kannattaa ottaa huomioon, kuinka paljon etuudet voivat parantaa työtyytyväisyyttä, ja johtaa lopulta parempiin tuloksiin.

6.1.4 Tehokkuutta viestintään

Sisäisen viestinnän toimivuus on usein ongelmana yrityksissä, mutta sitä voidaan varmasti parantaa pienilläkin muutoksilla. Yrityksessä voitaisiin jakaa viestintävästuita esimerkiksi eri esimiesten kesken. Jos jokainen tietää, minkälaisesta tiedottamisesta on vastuussa, niin tiedonkulku voi nopeutua huomattavasti. Yrityksen ylin johto on tietoinen kaikissa yritystä koskevissa asioissa, ja johdolla voi olla niin paljon tietoa, että kaikki tiedot eivät välttämättä ehdi kulkeutua ajoissa kaikille työntekijöille.

Viestintäkanavien ei välttämättä tarvitse olla kovin monipuolisia, mutta pääasia olisi, että kaikki tietäisivät, mistä saadaan mitäkin tietoa. Työntekijät saavat varmasti paljon sähköpostia päivittäin, jolloin tärkeät tiedot voivat hukkua massaan. Yrityksen Intranettiä voitaisiin hyödyntää paremmin tiedottamiseen, ja sinne olisi hyvä luoda kohta, josta työntekijät tietävät käydä lukemassa ajankohtaisista asioista. Intranettiin voisi luoda esimer-

kiksi kohdan, jonne ilmaantuu viikoittain ajankohtaiset asiat. Sähköpostilla voitaisiin tiedottaa vain niille, joita asiat koskevat ja Intranettiin laitettaisiin koko yritystä koskevat asiat. Yksi ongelmista viestinnässä oli kuitenkin se, että työntekijät eivät tienneet yritystä koskevia asioita tarpeeksi nopeasti. Silloin on syytä ruveta miettimään, miksi näin on. Voisi kuitenkin olettaa, että lähes kaikki yrityksen asiat kuuluisivat myös henkilöstölle, ja silloin henkilöstölle tulisi kertoa asioista ihan avoimesti asioista. Tiedottaessa asioista voi tuntua, että kaikki asiat eivät kiinnosta kaikkia, mutta jos kaikesta tiedotetaan, niin kukaan ei voi sanoa, että ei tiedä ajankohtaisista asioista.

Yrityksen kannattaisi myös ruveta pitämään palavereja esimerkiksi kerran kuukaudessa, jossa olisi osallistujina koko myyntiosasto. Palavereissa käytäisiin läpi menneen kuukauden tapahtumat ja mietittäisiin tulevaa kuukautta. Silloin ajankohtaiset asiat käytäisiin usein läpi, ja tulevista asioista tiedettäisiin hyvissä ajoin. Yhteisiä myynnin ja oston välisiä palavereita olisi myös varmasti syytä lisätä, jolloin osastojen välinen tiedonkulku paranisi varmasti.

6.1.5 Ilmapiirin kohottaminen

Haastateltavat kokivat, että ilmapiiri ei ole erityisen hyvä varsinkaan osto- ja myyntiosaston välillä, joten siihen olisi hyvä miettiä ratkaisua. Haastatteluissa useammat haastateltavat kertoivat, että osto- ja myyntiosastojen välille olisi hyvä järjestää esimerkiksi joitain yhteisiä tapahtumia. Yhteiset tapahtumat voivat olla esimerkiksi jonkin laista yhteistä virkistystoimintaa tai yhteisten palaverien pitäminen.

6.2 Työn luotettavuuden arviointi

Reliabiliteetin onnistumista on haastava arvioida, sillä jos tutkimus tehtäisiin jollekin toiselle kohderyhmälle, niin tulokset eivät olisi samat. Kuitenkin samat tulokset saataisiin tässä työssä myös johdonmukaisesti samaan aikaan eri välineillä, mikä tarkoittaa, että tässä tutkimuksessa reliabiliteettia voidaan pitää melko hyvänä. Haastattelutulokset ovat vielä myös hyvin tuoreita, mikä tarkoittaa sitä, että tutkimustulokset pysyisivät hyvin samanlaisina, jos tutkimus tehtäisiin uudelleen.

Tutkimusaineisto on saanut pohjan erilaisista työtyytyväisyyden teorioista ja taustatekijöistä, jolloin tutkimusta varten tehty haastattelu on muodostunut näistä eri teorioista ja

taustatekijöistä. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää yritys X:n myyjien tämänhetkinen työtyytyväisyyden tila, ja siihen löytyi vastaukset tutkimuksen avulla. Validiteetti on siis onnistunut tutkimuksessa hyvin, sillä tutkimuksessa tutkittiin sitä, mitä luvattiinkin.

6.3 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Työni tavoitteena oli selvittää yritys X:n myyjien työtyytyväisyyden tila vuonna 2014 ja löytää vastaukset seuraaviin kysymyksiin: mihin työntekijät ovat tyytyväisiä, ovatko työntekijät tyytymättömiä joillain osa-alueilla ja millä osa-alueilla koetaan eniten tyytymättömyyttä. Sain selvitettyä työtyytyväisyyden tilan, ja kaikkiin tutkimuskysymyksiin löytyi vastaukset. Näiden perusteella työ on mielestäni onnistunut hyvin. Lisäksi onnistuin antamaan mielestäni melko konkreettisia ja toteuttamiskelpoisia kehitysehdotuksia, joita yritys voi hyödyntää toiminnassaan.

Tutkimustulokset perustuivat työntekijöille teetettyihin haastatteluihin, ja onnistuin mielestäni tekemään haastatteluihin kysymyksiä, jotka olivat oleellisia nimenomaan yritys X:n työntekijöiden kannalta. Teoreettiseen viitekehykseen sisältyi paljon erilaisia asioita, ja niistä kaikki eivät olisi olleet oleellisia juuri tätä tutkimusta varten. Onnistuin mielestäni rajaamaan hyvin oleelliset asiat, sillä vastaukset kaikkiin tutkimuskysymyksiin löytyivät.

Koko opinnäytetyön prosessi oli minulle lopulta melko helppo ja mieluisa. Aloitin työn tekemisen helmikuussa 2014, ja tavoitteena oli saada työ valmiiksi toukokuussa 2014. Onnistuin saavuttamaan oman tavoitteen, sillä olin vahvasti päättänyt, että työ valmistuu siinä ajassa. Tämä vaatii kuitenkin paljon työtunteja lyhyeen aikaan, mutta on lopulta erittäin palkitsevaa, kun työn tekemistä ei tarvitse pitkittää. Mielestäni ei kannata käyttää liikaa aikaa alussa esimerkiksi aiheen ja sisällön pohtimiseen. Kun päättää hyvän aiheen, niin tärkeintä on vain lähteä kirjoittamaan päättäväisesti, sillä muuten työ ei etene. Työn tekemisen pitkittäminen tekee koko prosessista vain hankalan.

Lähteet

Campbell, Timothy T. & Judge, Timothy A. & Robbins, Stephen P. 2010. Organizational behavior. 13. painos. Pearson, Essex.

Drafke, Michael 2009. The Human Side of Organizations. Tenth Edition. Pearson, New Jersey.

Jabe, Marjatta 2012. Työhyvinvoinnin työkirja. Voitko hyvin työssäsi? Yrityskirjat, Helsinki

Feldt, Taru & Kinnunen Ulla 2005. Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. PS-Kustannus, Jyväskylä.

Hakonen, Niilo & Hakonen, Anu & Hulkko-Nyman, Kiisa & Ylikorkala, Anna 2014. Palkitse taitavammin- Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineenä. 2., uudistettu painos. Sanoma Pro, Helsinki.

Higuera, Valencia. Does physical space impact job performance & satisfaction? Demand Media. <http://smallbusiness.chron.com/physical-space-impact-job-performance-satisfaction-38027.html>. Luettu 17.3.2014.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2014. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki University Press, Helsinki.

Hyppänen, Riitta 2013. Käytännön henkilöstöjohtaminen. Johtamisen käsikirjat, Kaupalehti. Luku 3 : Esimiestyö > Esimiesosaaminen. <http://v4.blh.dk/default.aspx?book=7013&AuthenticationTicket=5a4dbcb8-76d3-41f3-9bf2f3d9ad3be78f&CursumCourseID=106672&AssetID=285507&StatSli-deID=1074158>. Luettu 3.3.2014.

Juholin, Elisa 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Management Institute of Finland MIF Oy, Helsinki.

Juuti, Pauli 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Otava, Helsinki.

Kananen, Jorma 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Kauhanen, Juhani 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. WSOYpro, Helsinki.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija & Saloranta, Paula 2011. Onnistu palautteessa. WSOYpro, Helsinki.

Lehtinen, Hanna 2013. Kiittämällä osoitat arvostusta ja synnyttät halutunlaista toimintaa- kiittäminen parhaissa työpaikoissa. Great Place to work. <http://www.great-placetowork.fi/julkaisut-ja-tapahtumat/blogit-ja-uutiset/648-kiittaemaellae-osoitat-arvostusta-ja-synnytaet-halutunlaista-toimintaa--kiittaaminen-parhaissa-tyoepaikoissa>. Luettu 20.3.2014.

Lerssi-Uskelin, Jaana & Vanhala, Anna. Kohti innostunutta työyhteisöä. Työterveyslaitos. http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyossainnostuminen/Documents/Kohti_innostunutta_tyoyhteisoa.pdf. Luettu 15.3.2014.

Lohtaja-Ahonen, Sirke & Kaihovirta-Rapo, Minna 2012. Tehoa työelämän viestintään. Puhu kuulijalle, kirjoita lukijalle. 2., uudistettu painos. Sanoma Pro, Helsinki.

Luukka, Panu 2013. Kuuntele niin osallistat ja merkityksellistät – Kuunteleminen parhaissa työpaikoissa. Great Place to work. <http://www.greatplacetowork.fi/julkaisut-ja-tapahtumat/blogit-ja-uutiset/640-kuuntele-niin-osallistat-ja-merkityksellistaet-kuunteleminen-parhaissa-tyoepaikoissa>. Luettu 5.3.2014.

Paasivaara, Leena 2009. Työnsä kokoinen ihminen. Tammi, Helsinki.

Rauramo, Päivi 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Edita, Helsinki.

Robbins, Stephen P., & Judge, Timothy A. 2010. Essentials of Organizational behavior. 10th, global edition. Pearson Education Inc., New Jersey.

Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. & Campbell, Timothy T. 2010. Organizational behavior. 13th edition. Pearson, Essex.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV Menetelmäopetuksen tietovaranto. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>. Luettu 14.4.2014.

Sistonen, Samuli 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Talentum, Helsinki.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2014. Työhyvinvointi. <http://www.stm.fi/tyoelama/tyohyvinvointi>. Luettu 31.3.2014.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 10., uudistettu painos. Tammi, Helsinki.

Työterveyslaitos 2013. Työn imu. Mitä organisaatio voi tehdä? Päivitetty 20.06.2013. http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon_imu/mita_tyopaikoilla_voidaan%20tehda/mita_organisaatio_voi_tehda/sivut/default.aspx. Luettu 5.4.2014.

Työturvallisuuskeskus . Työyhteisötaitoilla tulosta. Johtaminen. http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla_tulosta/johtaminen. Luettu 15.3.2014.

Työturvallisuuskeskus. Psykososiaalinen työkuormitus. http://www.tyoturva.fi/tyosuojelu/psykososiaalinen_tyokuormitus. Luettu 5.4.2014.

Viitala, Riitta 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä.4.,uudistettu painos Edita, Helsinki.

Teemahaastattelun runko

Työ

Mitä mieltä olet työtehtävistäsi (Mielekkyyys, määrä, tärkeys)?

Arvioi työsi henkistä kuormittavuutta.

Arvioi työtehtävistä suoriutumista – saatko riittävä aikaa niiden suorittamiseen?

Arvioi miten voit mielestäsi vaikuttaa työhön liittyviin asioihin.

Mitkä ovat työsi hyvät puolet?

Mitkä ovat työsi huonot puolet?

Esimies

Kuvaile, minkälaista palautetta saat esimieheltäsi.

Kuinka usein saat palautetta?

Minkälaisista palautuksista odotat esimieheltäsi, jotta se parantaisi työtyytyväisyyttä?

Arvioi lähestyttävyyttä ja läsnäoloa.

Palkitseminen, palkitsemisjärjestelmät

Miten palkitseminen vaikuttaa työtyytyväisyyteesi?

Mitä etuuksia saat palkan ohella?

Tyytyväisyys etuihin?

Parannusehdotukset?

Viestintä

Arvioi tiedonkulun toimivuutta Ferrometalissa.

Saatko tiedot ajoissa ja riittävästi, jos et miksi?

Arvioi viestintäkanavien käytön monipuolisuutta.

Parannusehdotukset?

Työympäristö

Arvioi Ferrometalin ilmapiiiriä yleisesti.

Arvioi Ferrometalin työilmapiirin yhteistyötä ja sujuvuutta.

Miten ilmapiiiriä voitaisi mielestäsi parantaa?

Arvioi * yleistä viihtyvyyttä

* melua (jos työskentelet pääsääntöisesti konttorilla)

* lämpötilaoloja (jos työskentelet pääsääntöisesti konttorilla)

Arvioi miten työtovereiden käytös vaikuttaa työssä viihtymiseen.

Parannusehdotukset?

